



# 3<sup>er</sup> Congreso Latinoamericano de Riesgos

## Riesgo estratégico



**Esteban Sánchez** – [esanchez@afi.es](mailto:esanchez@afi.es)  
Socio – Área de Servicios Financieros  
Analistas Financieros Internacionales

4 de septiembre de 2018



# Sobre Analistas Financieros Internacionales...



- Afi nació en 1987 como culminación de un **proyecto de tres profesores de la Universidad Autónoma de Madrid** (Emilio Ontiveros, Ángel Berges y Francisco J. Valero).
- Estos más de 30 años de esfuerzo y dedicación nos han permitido crecer y diferenciarnos, convirtiéndonos en un **referente de consultoría en el ámbito financiero español** con una presencia cada vez mayor en el ámbito internacional.
- Creemos firmemente en el ejercicio de la **responsabilidad social corporativa** como contribución al bienestar público.



En 1999 creamos Fundación Afi para llevar a cabo acciones de **promoción de la educación y la inclusión financiera, así como la innovación en economía y finanzas**, tanto en España como en países de economías emergentes y en desarrollo, desde el convencimiento de que son claves para fortalecer el desarrollo económico de un país y contribuir al alivio de la pobreza.

<http://afinet/webAfi/secciones/1131324/Afi.html>

# Nuestra diferencia: innovación y formación



- Somos un **equipo especializado** en consultoría sobre economía, finanzas, estrategia empresarial y digitalización.
- Nuestro modelo se basa en el **rigor técnico** combinado con una fuerte **orientación al cliente**, al servicio de la **innovación** para dar respuesta a las retos de nuestros clientes.
- Desde la más absoluta cercanía. Creemos en la **comunicación cliente-consultor** como pieza fundamental sobre la que construir valor, buscamos que nuestros clientes nos sientan como parte de sus propios equipos, que nos perciban como los **compañeros de viaje**.
- Todos estos compromisos nos han llevado a dedicar una buena parte de nuestro tiempo a trasladar el conocimiento a nuestros clientes a través de la formación. **Afi Escuela de finanzas es reconocida por su prestigio y calidad** y por el rasgo diferencial al contar con ponentes que combinan la práctica de la consultoría en Afi con la docencia.

# Con presencia internacional creciente



- Trabajamos desde 2003 con diversas instituciones financieras internacionales y otros organismos multilaterales: **Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo Multilateral de Inversiones o la Comisión Europea.**

Nuestra relación con estas instituciones se ha desarrollado mediante la provisión de servicios de consultoría y asistencia técnica, especialmente en América Latina y el Norte de África, si bien atesoramos **experiencias en más de 30 países.**

- **Desde septiembre de 2017,** tenemos una presencia estable y permanente en Centroamérica con una oficina en **Ciudad de México.**
- Afi es miembro fundador de la **Red Española de Microfinanzas en el Exterior,** espacio de encuentro, colaboración y gestión de conocimiento en el ámbito de las microfinanzas entre países desarrollados, emergentes y en desarrollo.

## Índice

1. Definición del riesgo estratégico
2. Decisiones recientes y top risks materializados y potenciales
3. ¿Cómo se gestiona el riesgo estratégico?
4. Asignación de capital por riesgo estratégico

3er Congreso Latinoamericano de Riesgos. Riesgo estratégico

# Hace 2 años: Conectando estrategia corporativa y riesgos

Una primera conexión entre gestión del riesgo y estrategia corporativa se produce en la propia definición de riesgo: la volatilidad de los resultados implica la posibilidad de no alcanzar los objetivos corporativos. Es consustancial, por tanto, a la planificación estratégica

Y ¿la gestión del riesgo?

Definición de riesgo

El riesgo es la contingencia o proximidad de un daño. Desde un punto de vista financiero, es la probabilidad de un quebranto en el valor económico de la entidad derivado de un suceso inesperado, lo que impactará de forma negativa en su estabilidad o fortaleza financiera

- Incertidumbre: las crisis existen...
- Volatilidad de los resultados: el entorno es complejo y dinámico

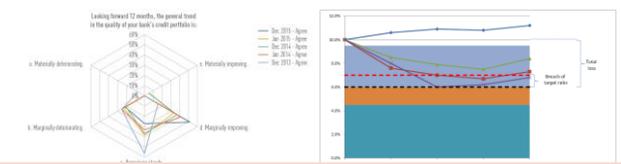


Segunda conexión: la gestión del riesgo es un pilar fundamental en la definición de la estrategia

El mapa estratégico (de Norton y Kaplan)

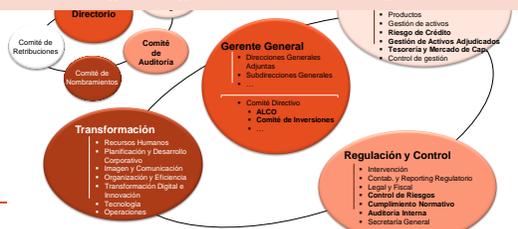
El enfoque prospectivo también se traslada a las proyecciones: el otro punto de coincidencia

Análisis prospectivo o pruebas de tensión del capital



Tercera conexión: la estrategia se acompaña de proyecciones en escenario central y de tensión al igual que la gestión del riesgo

Cuarta conexión: el organigrama de la gestión del riesgo es parte del organigrama estratégico



# 1 | Definición del riesgo estratégico

# ¿Qué es riesgo?

Riesgo es incertidumbre, es volatilidad

El riesgo es la contingencia o proximidad de un daño. Desde un punto de vista financiero, es la probabilidad de un quebranto en el valor económico de la entidad derivado de un suceso inesperado, lo que impactará de forma negativa en su estabilidad o fortaleza financiera



- Incertidumbre: las crisis existen...
- Volatilidad de los resultados: el entorno es complejo y dinámico



El riesgo es producto de la incertidumbre que existe sobre el valor de los activos financieros, ante movimientos adversos de los factores que determinan su precio; a mayor incertidumbre mayor riesgo. (Banco de México, Definiciones básicas de riesgos)

# ¿Qué es riesgo?

Actualización de la definición de gestión del riesgo: marco de apetito al riesgo

Aquellas actividades cuyo objetivo es mantener la exposición a todos los riesgos de la entidad dentro del marco de apetito o propensión al riesgo definido por su Directorio, lo que debería permitir que en un escenario adverso suficientemente probable la entidad sufriera un impacto en su valor económico (o en su solvencia o capital) no superior al objetivo de quebranto definido dentro de dicho marco de apetito al riesgo, lo que supone preservar el rating de la entidad por encima de un mínimo



## Riesgos estructurales de balance

**Riesgos deseables:** propios de la actividad bancaria y que generan valor

**Riesgos inevitables:** inseparables de la actividad y que no generan valor, el objetivo es minimizar su impacto

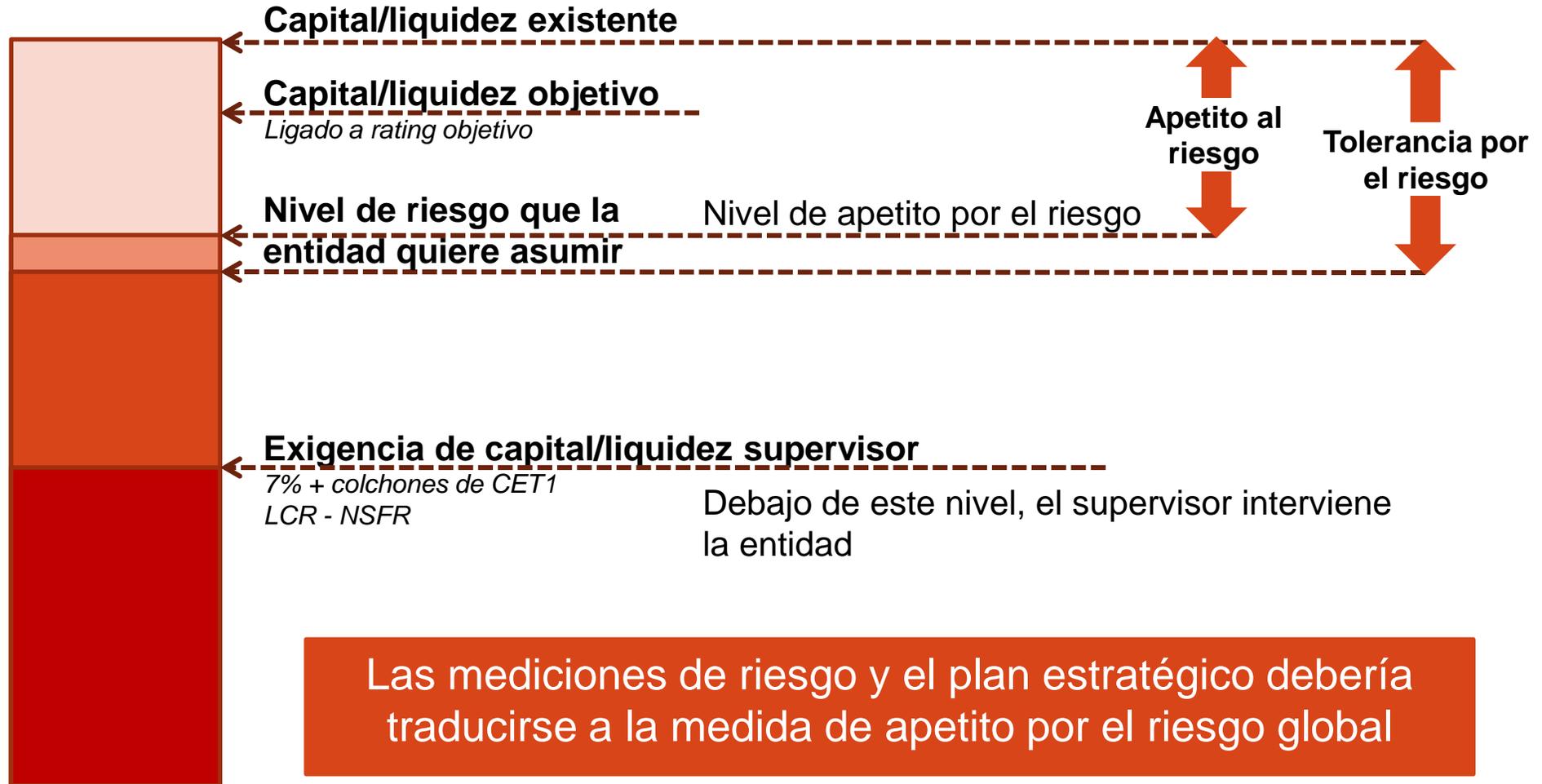
**Riesgos de pilar I:** requerimientos mínimos de capital

**Riesgos de pilar II:** autoevaluación de capital y/o de la revisión supervisora

~~No conceptos ambiguos como: prudente, conservador...~~

# ¿Qué es riesgo?

Actualización de la definición de gestión del riesgo: marco de apetito al riesgo



# Estrategia corporativa

Se puede definir estrategia como

... el conjunto de **decisiones a largo plazo** que toma una entidad con el fin de obtener posiciones competitivas **que aseguran la estabilidad financiera y su rentabilidad, diferenciándose de sus competidores**

*“Si todas las entidades persiguen el mismo objetivo, terminan por parecerse y, entonces, el cliente escoge en base a precios...*

*...Las entidades no deben intentar ser las mejores, sino ser singulares...*

*...Una estrategia supone decidir qué necesidades específicas de ciertos clientes vamos a satisfacer... Si intentamos tener contentos a todos, nos quedamos sin estrategia...”*

Michael Porter

## Liderazgo en costes

Ninguna entidad produce con costes inferiores



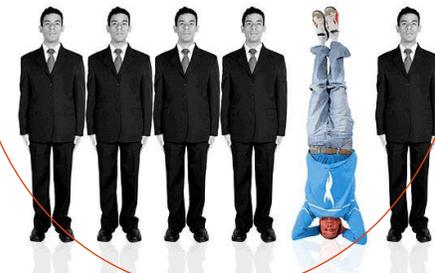
## Especialización

Ninguna entidad conoce a sus clientes ni sus necesidades mejor



## Diferenciación

Ninguna entidad ofrece una experiencia de cliente mejor



Si bien es cierto que no todas las entidades de crédito optan por la diferenciación como estrategia, la diferenciación da sentido a la estrategia corporativa

# Estrategia corporativa

El sistema de Planificación Estratégica ...

...proceso de **evaluación** sistemática y periódica de la naturaleza y objetivos a largo plazo, que se traduce en la fijación de **objetivos y planes de acción** y la asignación de los recursos para su consecución...

... es un sistema continuo de planeamiento-acción:



# Estrategia corporativa

¿Por qué es imprescindible disponer de una estrategia corporativa?

Para:

- Preparar la cultura de la entidad para un entorno de negocio diferente
- Rentabilizar/gestionar clientes no rentables y subvenciones cruzadas entre oficinas, colectivos, segmentos ...
- Optimizar y fortalecer la base de su capital en un contexto de recursos propios escasos y caros
- Incrementar la eficiencia operativa parte de la cual se trasladará a la clientela en forma de mejor calidad y mejores precios, así como identificación y orientación hacia los verdaderos procesos de valor
- Pero especialmente, encontrar los elementos con los que la entidad se **DIFERENCIE**



# Riesgo estratégico



El riesgo de que los volúmenes de negocio puedan disminuir o los márgenes pueden reducirse, sin oportunidad de compensar las reducciones de los ingresos con una reducción en los costes operativos.

Por ejemplo, el riesgo de que una empresa pierda valor porque sus clientes reduzcan sus actividades durante una recesión o porque un nuevo participante arrebate cuota de mercado.

Este riesgo se extiende más allá del balance alcanzando a los servicios o actividades que generan comisiones u otros ingresos, como originación, *cash management*, gestión de activos, intermediación y custodia de valores, servicios de asesoramiento al cliente, intermediación en productos no bancarios...



**Impacto en la solvencia de la entidad o en su estabilidad) consecuencia de decisiones estratégicas o cambios en el entorno de negocio**

*El interés creciente de este riesgo entre reguladores y supervisores es consecuencia de los casos ocurridos durante la reciente crisis financiera*

# Riesgo estratégico

En función del grado de conocimiento y capacidad de medición/valoración de los riesgos, se podrían clasificar en tres posibles categorías:

1. **Known Knowns:** estos son riesgos que han sido correctamente identificados y medidos y valorados adecuadamente (crédito, concentración, mercado, tipo de cambio, interés, liquidez, operativo...).
2. **Known Unknowns:** estos son riesgos que no han sido medidos con precisión por un sistema de gestión de riesgos, pero se espera se han identificado (liquidez, cumplimiento y legal, conducta y reputacional...).
3. **Unknown Unknowns:** estos son riesgos que surgen debido a eventos o causas de pérdidas que no pueden ser modelados o la existencia de tales factores no puede ser determinada adecuadamente.

Medición/valoración \ Conocimiento	Medido/valorado (Known)	No medido/no valorado (Unknown)
Identificado (known)	<b>Known-known</b> (riesgo y medición conocidos)	<b>Known-unknown</b> (identificado sólo el riesgo)
No identificado (unknown)	<b>Unknown-unknown</b> (al no tener identificado el riesgo no se identifica la posible medición)	

De acuerdo con esta clasificación, históricamente el riesgo estratégico formaba parte de los riesgos *unknown-unknowns*.

Fruto de la reciente crisis financiera, los reguladores, supervisores y las propias entidades han tomado conciencia de este riesgo aunque la medición y valoración del mismo es compleja, por lo que fundamentalmente es un *known-unknowns*.

En un marco de gestión avanzada del riesgo y su alineamiento con el resto de procesos estratégicos, dicho riesgo podría pasar a ser un *known-known* (riesgo identificado, medido y valorado).

# Riesgo estratégico

No obstante, en los últimos años existen diferentes definiciones

## Schroeck (2002)

- El riesgo de negocio es parte del riesgo operativo: **el riesgo de experimentar pérdidas inesperadas debido a fallos en las personas, procesos o sistemas y sus controles o por eventos externos no relacionados con el riesgo de mercado o de crédito y por la estrategia empresarial o el entorno comercial de un banco.**
- Define el riesgo de negocio como las pérdidas provocadas por cambios imprevisibles en los ingresos y/o costes fijos causados por cambios en el entorno competitivo de los bancos: guerras de precios, nuevos entrantes, cambios en la regulación...

## Slywotzky y Drzik (2005)

- **El riesgo que surge de una cadena de eventos externos y/o tendencias que pueden destruir el crecimiento y el valor de una empresa:** reducción de márgenes, cambios tecnológicos, erosión en la marca o reputación, incremento del poder de mercado de otros competidores, cambios en las preferencias o prioridades de los clientes, fracasos en nuevos proyectos, estancamiento del mercado...

## McConnell (2012)

- **El riesgo estratégico es el mayor riesgo que enfrenta cualquier empresa. Distingue entre riesgo derivado del “posicionamiento estratégico” y riesgo derivado de la “ejecución de la estratégica”.**
- Ilustra igualmente que durante la reciente crisis financiera, los bancos demostraron la falta de una adecuada gestión y control del riesgo estratégico y que esta disciplina carece del nivel de avance suficiente.
- Pone de manifiesto cómo las instituciones con estrategias de crecimiento agresivas no lograron gestionar los riesgos inherentes, por lo que se hace imprescindible implantar políticas adecuadas de gestión y control del riesgo estratégico así como la necesidad de que las autoridades reguladoras y supervisoras garanticen la eficacia de estas políticas.

# Riesgo estratégico

No obstante, en los últimos años existen diferentes definiciones

## Doff (2008)

- El riesgo de pérdidas consecuencia de cambios en el entorno competitivo, o en la medida en que la organización podría adaptarse a estos cambios en de manera oportuna. Utiliza dos factores determinantes "adaptación a los cambios" y "dinámica del entorno " para establecer el perfil de riesgo estratégico:

	Quick-to-adapt Internal Organization	Slow-to-adapt Internal Organization
Dynamic Environment	Medium Business Risk	High Business Risk
Stable Environment	Low Business Risk	Medium Business Risk

- En este sentido, distingue entre dos posibles velocidades y permanencias en la dinámica del entorno:
  - Los cambios pueden ocurrir "abrupta" o "gradualmente".
  - Los cambios pueden ser "permanentes o temporales".
- Solo merece la pena mitigar las combinaciones de "abrupto-temporal" y "abrupto-permanente" con un colchón de capital económico. No hay necesidad de mitigar los otros dos combinaciones: cuando los cambios ocurren gradualmente, la mejora alternativa es adaptar la organización.
- En consecuencia, el capital económico para riesgo estratégico puede utilizarse para absorber pérdidas durante:
  1. Una crisis breve en caso de un cambio temporal abrupto.
  2. El desfase temporal entre un evento y su gestión con éxito.
  3. La inversión para realizar un cambio en la estructura de la organización.

# Riesgo estratégico

No obstante, en los últimos años existen diferentes definiciones

## Hong Kong Monetary Authority (2012)

- **El riesgo de impacto actual o prospectivo sobre los resultados, capital, solvencia o estabilidad financiera, o la reputación o prestigio de la entidad que surja por cambios en el entorno en el que opera la entidad y/o por decisiones estratégicas adversas, implementación incorrecta de decisiones o la falta de capacidad de respuesta a la industria o a los cambios en el entorno económico o tecnológico. Es una función de:**
  - la compatibilidad de los objetivos estratégicos de la entidad,
  - las estrategias desarrolladas para lograr esos objetivos,
  - los recursos desplegados para alcanzar esos objetivos y
  - la calidad de la implantación.
- Los recursos necesarios para implementar las estrategias son tanto tangibles e intangibles. Incluyen capital y financiación, canales de comunicación, redes de distribución, personal, sistemas operativos y recursos y capacidades gerenciales.

## Deloitte (2016) “Strategic risk. A cornerstone of risk transformation”

- **Los riesgos que amenazan generar disrupción en los supuestos en el corazón de la estrategia de la organización.**
- Un riesgo estratégico puede tomar la forma de un evento potencial que pueda menoscabar la implantación de una estrategia de negocios o el logro de las metas estratégicas, puede surgir de un riesgo de crédito, mercado, interés, liquidez, tipo de cambio, operativo, tecnológico, cumplimiento... que escale hasta el punto en el cual presente una amenaza para la implantación de la estrategia o el logro de una meta. O puede surgir de un evento externos o eventos que nieguen los supuestos de la administración o menoscaben la estrategia o las metas estratégicas.
- Los eventos estratégicos de riesgo pueden invalidar la racionalidad de una decisión estratégica, amenazar la posición competitiva, y erosionar el desempeño. Pero también pueden apuntar a nuevas oportunidades para generar valor y mejorar la competitividad y el desempeño.

# Riesgo estratégico

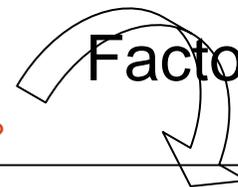
No obstante, en los últimos años existen diferentes definiciones

## Banco Santander (2018)

- **El riesgo de pérdidas o perjuicios derivados de decisiones estratégicas, o de su mala implementación, que afecten los intereses a largo plazo de nuestros principales grupos de interés, o de una incapacidad para adaptarse a la evolución del entorno.**
- El modelo de negocio de la entidad es un elemento clave sobre el que pivota el riesgo estratégico. Debe ser viable y sostenible, es decir, capaz de generar resultados acordes a los objetivos del banco, cada año y al menos durante los tres años siguientes.

# Riesgo estratégico

Un apunte más académico



¿Riesgo estratégico?

Riesgo = combinación

**Riesgo sistemático**

No diversificable por el accionista

Riesgo que muestra la sensibilidad de la rentabilidad de la entidad ante fuerzas que afectan a la totalidad del mercado

**Riesgo específico**

+ Diversificable por el accionista, irrelevante

Consecuencia de la variabilidad propia y específica de la entidad

Teoría/enfoque	Tipo de riesgo	¿Lo gestiona la gerencia?	¿Actitud de la gerencia?	¿Riesgo estratégico?
Financiero (CAPM) (Sharpe, 1964)	Sistemático	Sí	Aversión, a mayor riesgo mayor ROE	Ligado al entorno
	Específico	No	Neutral	Ligado a la entidad
Teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976)	Sistemático	Sí	Neutral / Aversión, a mayor riesgo mayor ROE	Ligado al entorno
	Específico	Sí, prioritario	Aversión, a mayor riesgo mayor ROE	Ligado a la entidad
Teorías del comportamiento (Prospect Theory de Kahneman y Tversky, 1979, y Behavioral Theory de Cyert y March (1963))	Sistemático	Sí	Aversión / Propensión, a mayor riesgo mayor ROE (solo si rentabilidad esperada es superior a objetivo)	Ligado al entorno
	Específico	Sí	Aversión / Propensión, a mayor riesgo mayor ROE (solo si rentabilidad esperada es superior a objetivo)	Ligado a la entidad

# Riesgo estratégico

## Características



Modelo único de la entidad



Probabilidad-Impacto



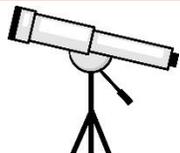
Efecto dominó



Camaleónico



Gestión



Visión prospectiva

La estrategia corporativa, la cultura, la estructura de gobierno, y los modelos de negocio son únicos por cada entidad por lo que dan lugar a riesgos estratégicos específicos para cada organización

Consecuencia habitual de eventos de probabilidad-baja/impacto-alto, por lo que, en el análisis del entorno, pueden parecer irrelevantes o no amenazas. No tienen precedentes y muchos de ellos son externos a la propia entidad o industria

Es un riesgo perjudicial para una parte de la organización que puede extenderse por el resto de la entidad

El riesgo estratégico al concretarse se puede materializar en otros riesgos, fundamentalmente el riesgo de crédito y el operativo

Difíciles de abordar con los métodos habituales de la gestión y el control de riesgos. El riesgo estratégico precisa de un modelo propio

Dado que el impacto depende de la generación futura de ingresos en un escenario desconocido exige de una visión prospectiva y de generación d de escenarios (*forward-looking*)

# Riesgo estratégico

## La Matriz Afi del perfil de riesgo estratégico

- **Cambios en el entorno en el que opera la entidad:**
  - En el entorno social, macroeconómico o geopolítico
  - Entorno competitivo (competidores y tecnología)
  - Entorno regulatorio
- **Factores internos, decisiones y modelo de negocio:**
  - Riesgo de modelo de negocio (estrechamiento de márgenes y preferencias de clientes)
  - Riesgo de diseño de la estrategia y de ejecución de la estrategia
  - Erosión en la imagen de marca

- **Resultados**
- **Capital, solvencia o estabilidad financiera**
- **Liquidez**
- **Reputación o prestigio de la entidad**

Impacto sobre la entidad de crédito

Origen del riesgo estratégico

Probabilidad de ocurrencia e impacto

		Probabilidad	
		Alta	Baja
Impacto	Elevado	Riesgo estratégico	Riesgo estratégico
	No significativo	X	X

Es habitual que se distingan riesgos potenciales de riesgos emergentes

		Velocidad de cambio	
		Alta	Baja
Permanencia	Permanente	Riesgo estratégico	X
	Temporal	Riesgo estratégico	X

Velocidad y permanencia del cambio del entorno

Capacidad de la entidad a adaptarse a los cambios

Dinámica del entorno

- Rápida
- Lenta

- Entorno de cambio
- Entorno estable

# El sistema de Dirección en una entidad bancaria ...

**“Lo que no se remunera no se hace”**

Modelos para **alinear los objetivos empresariales y los del personal** definiendo las diferentes clases de incentivos que permitan motivar su consecución y premiar de forma incentivadora y diferenciadora los diferentes niveles de cumplimiento



Tiene por objeto la **definición de las grandes líneas u orientaciones estratégicas del Grupo** de forma plurianual, la definición de los objetivos estratégicos y los planes de acción en los que se despliega su ejecución

Responsable de  **fijar los indicadores y metas cuantitativas** en los que se concreta el sistema de Planificación Estratégica de forma anual

Encargado de observar los resultados, **compararlos con los objetivos estratégicos, tácticos y operativos**, en su caso, **proponiendo las medidas para corregir las desviaciones**, retroalimentando así el proceso

**“Lo que no se mide no existe”**

Conjunto de procesos, métodos e instrumentos para **la obtención y tratamiento de la información**, su procesamiento y comunicación

# El sistema de Dirección en una entidad bancaria ...

El riesgo estratégico enlaza con el sistema de Seguimiento y Control

“Lo que no se remunera no se hace”

Modelos para alinear los objetivos empresariales y los del personal definiendo las diferentes clases de incentivos que permitan motivar su consecución y premiar de forma incentivadora y diferenciando los diferentes niveles de cumplimiento



Tiene por objeto la **definición de las grandes líneas u orientaciones estratégicas de la entidad** de forma plurianual, la definición de los objetivos estratégicos y los planes de acción en los que se despliega su ejecución

Responsable de **fixar los indicadores y metas cuantitativas** en los que se concreta el sistema de Planificación Estratégica de forma anual

Encargado de observar los resultados, **compararlos con los objetivos estratégicos, tácticos y operativos**, en su caso, **proponiendo las medidas para corregir las desviaciones**, retroalimentando así el proceso

“Lo que no se mide no existe”

Conjunto de procesos, métodos e instrumentos para la **obtención y tratamiento de la información**, su procesamiento y comunicación

3er Congreso Latinoamericano de Riesgos. Riesgo estratégico

# El sistema de Dirección en una entidad bancaria ...

El riesgo estratégico enlaza con el sistema de Seguimiento y Control

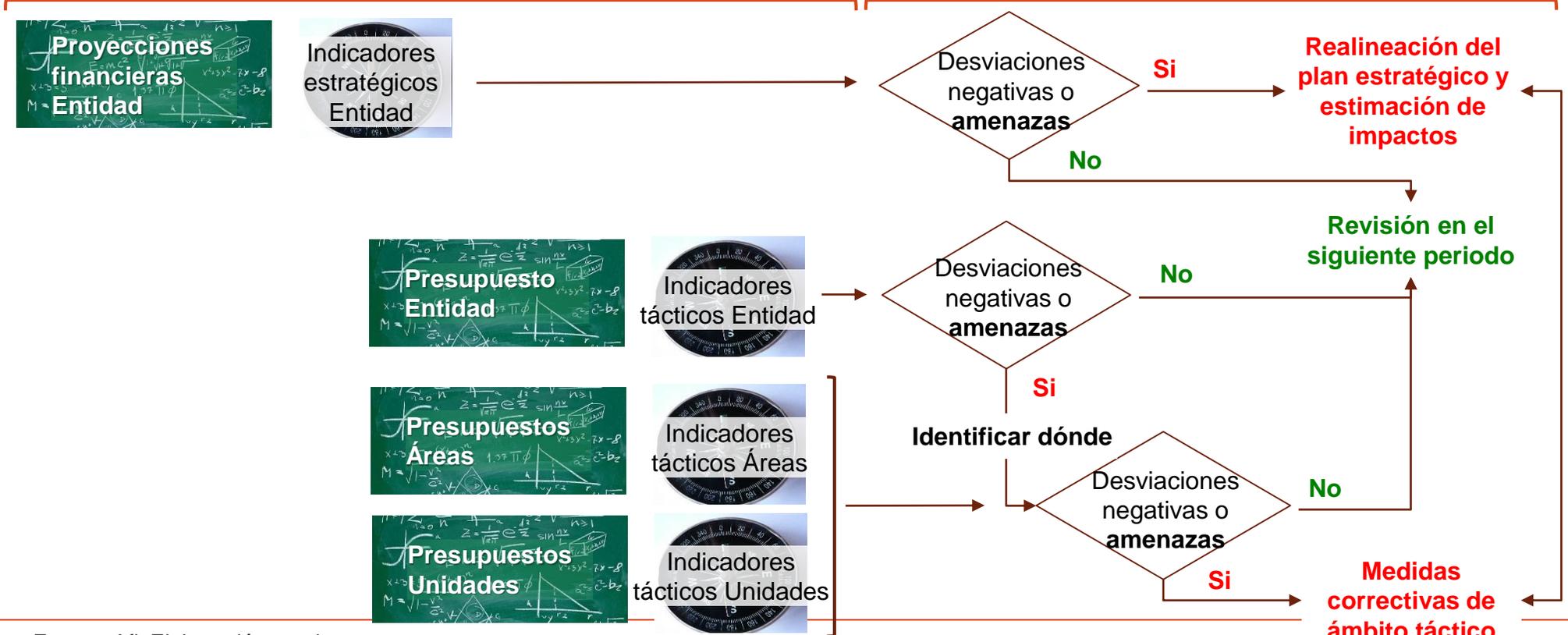
## Sistema de Planificación Estratégica

## Sistema de Presupuestación

## Sistema de Seguimiento y Control

Estimaciones por anticipado

Comparación con datos reales



# El riesgo estratégico un nuevo pilar de la estrategia



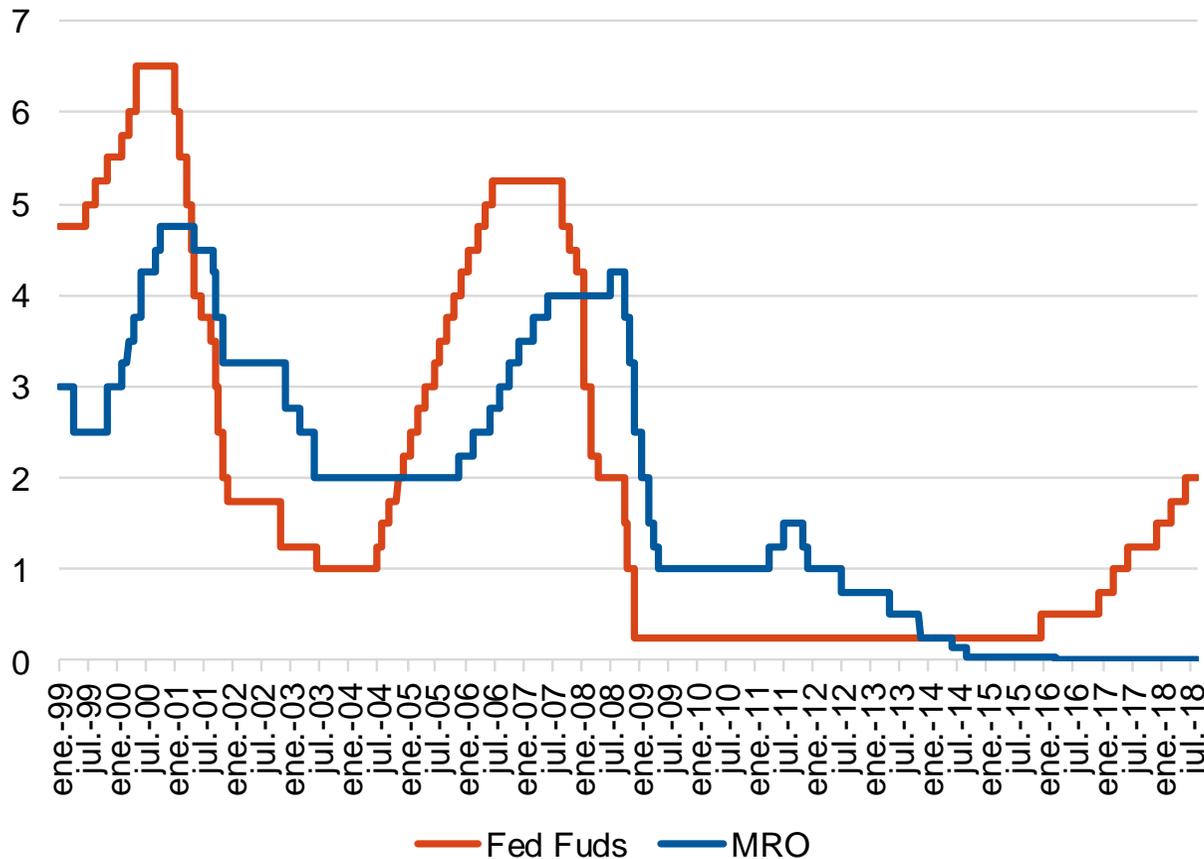
# 2 | Decisiones recientes y *top risks* materializados y potenciales

# Entorno macroeconómico/geopolítico

## Incertidumbre sobre subidas de tipos

La incertidumbre vendrá de la mano de amoldar tu balance al timing que tengan los bancos centrales para realizar las subidas

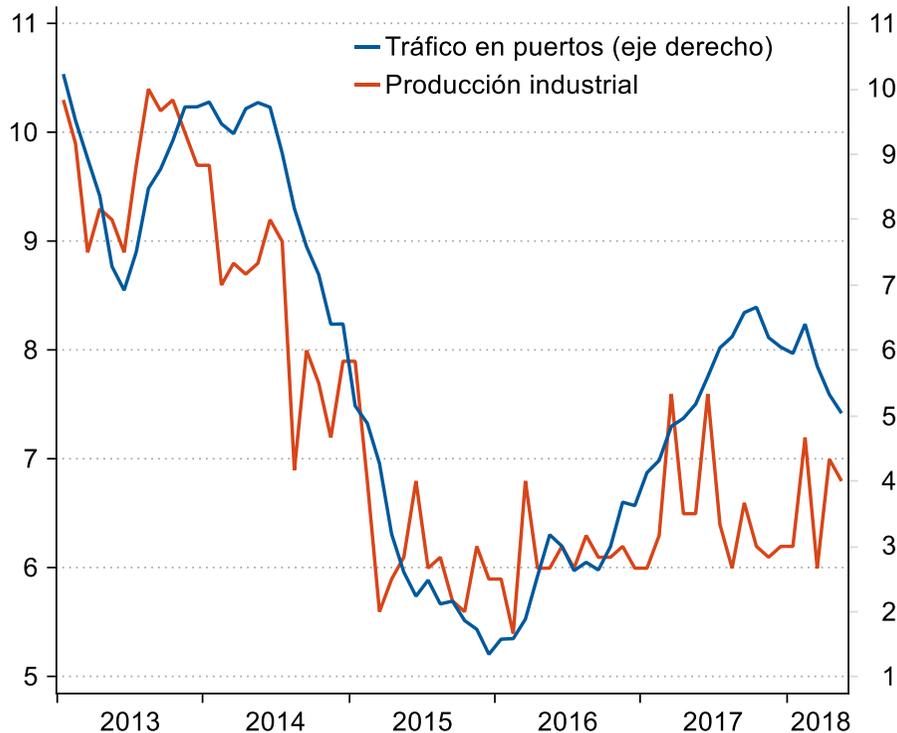
Tipos de referencia de los bancos de la FED y del ECB



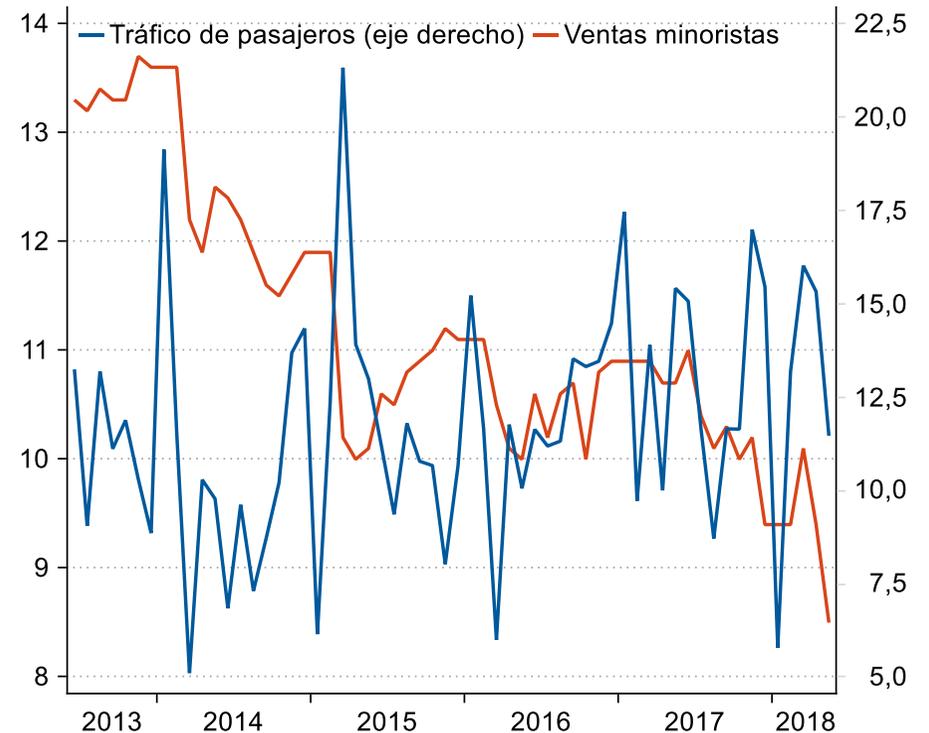
# Entorno macroeconómico/geopolítico

## Riesgos de desaceleración de China

Producción industrial y tráfico en puertos de China (% interanual)



Ventas minoristas y tráfico de pasajeros en China (% interanual)



China empieza a mostrar señales de desaceleración frente a la estabilidad que habíamos observado en los últimos meses por el impacto combinado de i) proteccionismos y ii) restricciones al crédito implementadas en los últimos trimestres

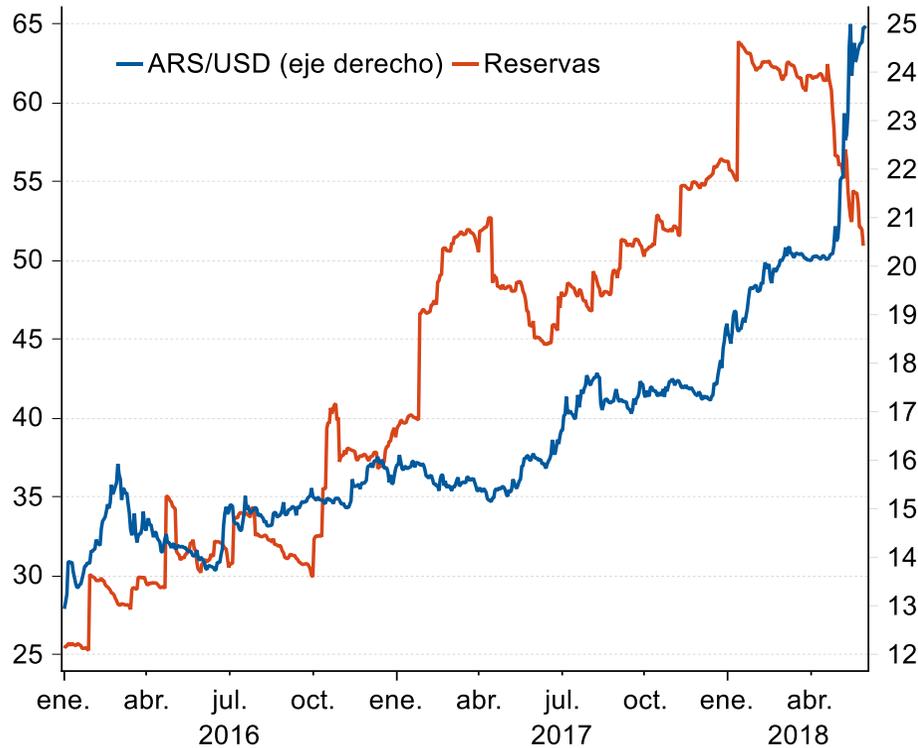
# Entorno macroeconómico/geopolítico

## Riesgos en países emergentes

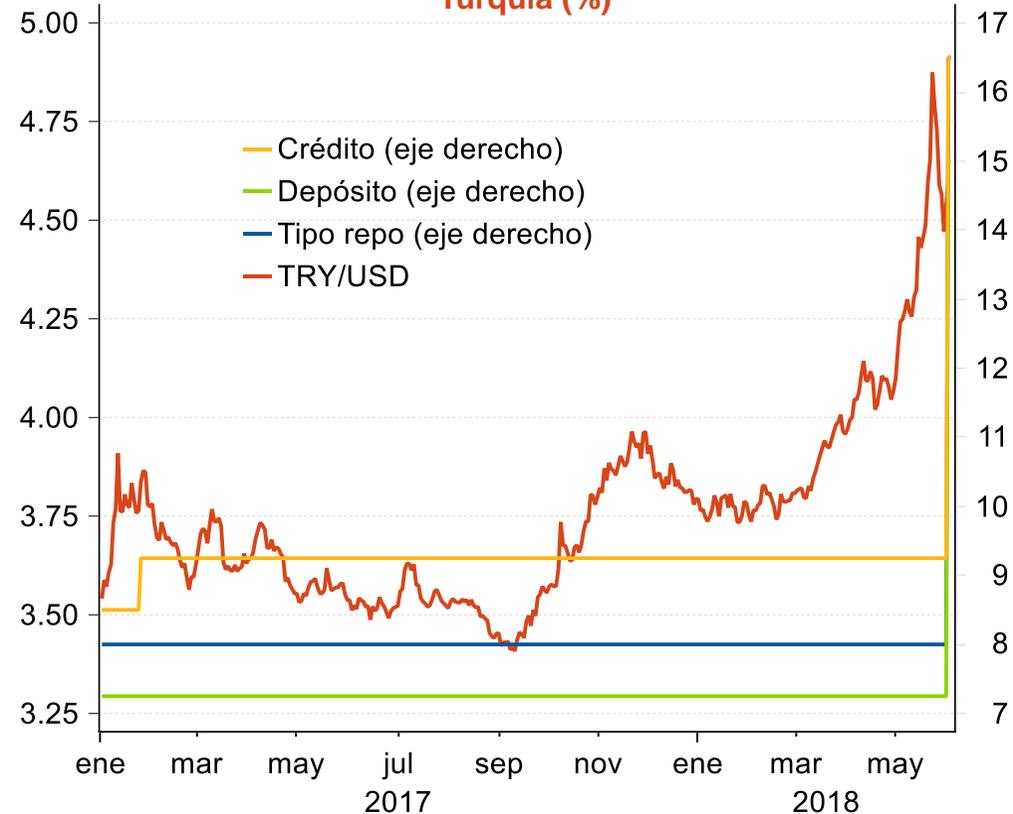
Argentina intentó defender la depreciación del ARS sin éxito, lo que ha llevado a la solicitud de ayuda la FMI

Dudas sobre la independencia del Banco Central de Turquía

ARS/USD y reservas del Banco Central de Argentina (miles de millones USD)



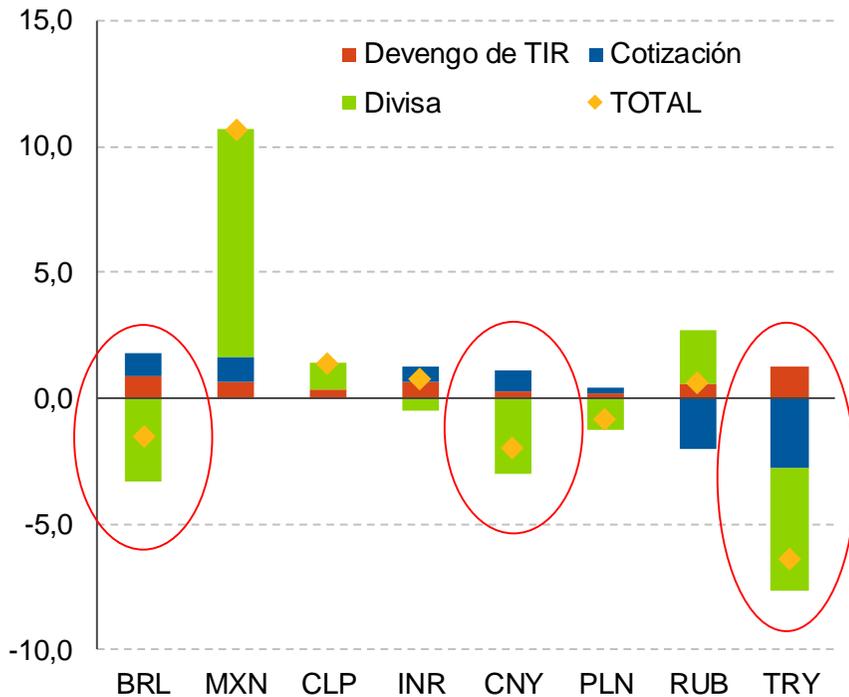
TRY/USD y tipos de intervención del Banco Central de Turquía (%)



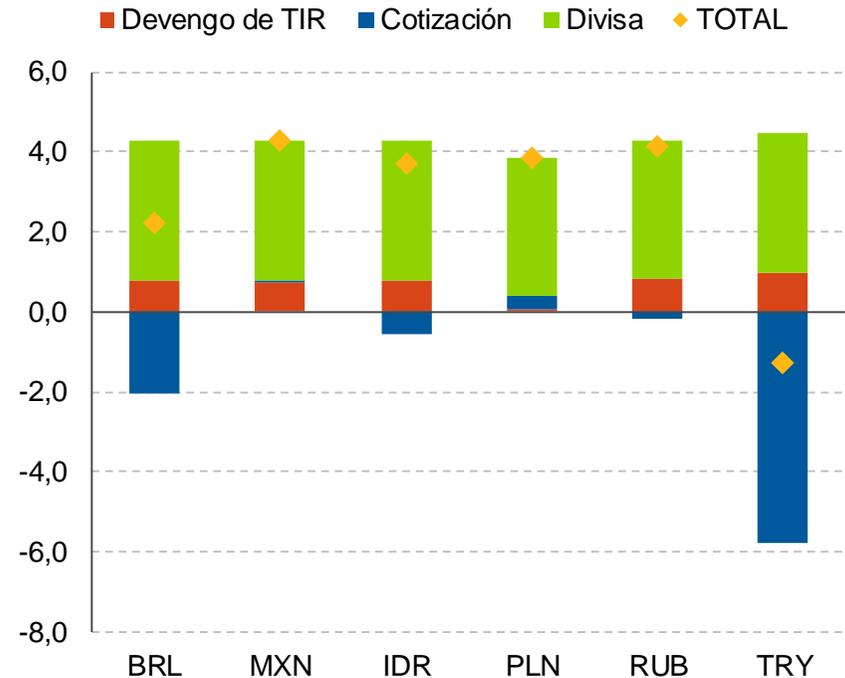
# Entorno macroeconómico/geopolítico

Incertidumbres y riesgos se transforman en castigo a los soberanos de los emergentes

Descomposición de rentabilidades en el último mes de la renta fija a 5 años en divisa local de cada país (%)



Descomposición de rentabilidades en el último mes de la renta fija a 5 años en USD de cada país (%)



3er Congreso Latinoamericano de Riesgos. Riesgo estratégico

# Entorno macroeconómico/geopolítico

## Incertidumbres geopolíticas a nivel mundial



# Entorno competitivo

## La 4ª revolución industrial, la revolución digital

La cuarta revolución industrial viene marcada por la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas, con posibilidades de cambiar el mundo tal como lo conocemos. Y, sobre todo, a gran velocidad.

“Todas las revoluciones obedecen a 3 factores comunes: energía, comunicación y transporte” (1)

(1) Jeremy Rifkin, “La sociedad de coste marginal cero”, 2014



1780-1820

**1ª Rev. Industrial**  
Maquinaria para la producción industrial y el transporte.  
Hilandería “Jenny”



1850-1914

**2ª Rev. Industrial**  
Nuevas fuentes de energía (electricidad), nuevos materiales, nuevos sistemas de transporte (motor combustión) y comunicación



1945-2000

**3ª Rev. Industrial**  
Revolución científico-tecnológica: energías renovables, electrónica, informática, internet



2010-

**4ª Rev. Industrial**  
Smartphones, robotización, big data, App, IoT, cloud, blockchain, IA...  
Personalización y eficiencia

3er Congreso Latinoamericano de Riesgos. Riesgo estratégico

# Entorno competitivo

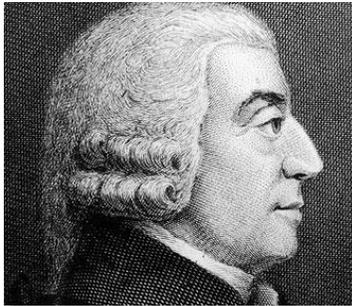
La 4ª revolución industrial, la ruptura del paradigma clásico



Capital



Iniciativa Emprendimiento



Tierra

Trabajo



Personas, conocimiento y talento



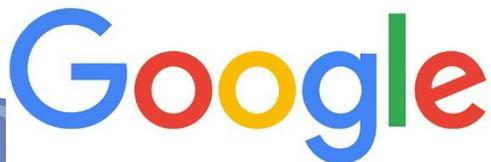
Tecnología



3er Congreso Latinoamericano de Riesgos. Riesgo estratégico

# Entorno competitivo

## Nuevos entrantes no bancarios

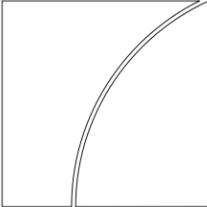


# Entorno regulatorio

## Riesgo de cumplimiento: incertidumbre regulatoria

**Finalización de Basilea III: menor incertidumbre por el lado del riesgo de crédito y de liquidez**

Basel Committee on Banking Supervision



Basel III: Finalising post-crisis reforms

December 2017

**Tratamiento de las ponderaciones sobre deuda pública del BIS: sin consenso**

Basel Committee on Banking Supervision

Discussion paper

The regulatory treatment of sovereign exposures

Issued for comment by 9 March 2018

December 2017

Exposure to group of connected sovereign counterparties (% of Tier 1 capital)	< 100%	100–150%	150–200%	200–250%	250–300%	> 300%
Marginal risk weight add-on:	0%	5%	6%	9%	15%	30%

# Entorno regulatorio

## Eclosión regulatoria: protección al consumidor

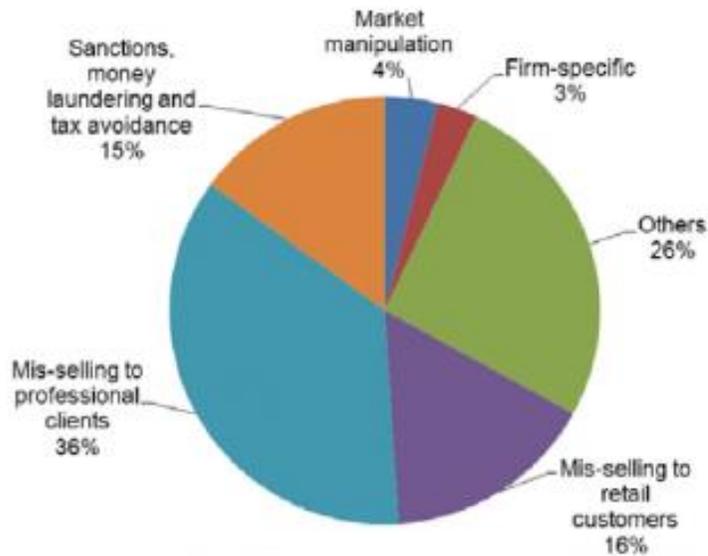


# Entorno regulatorio

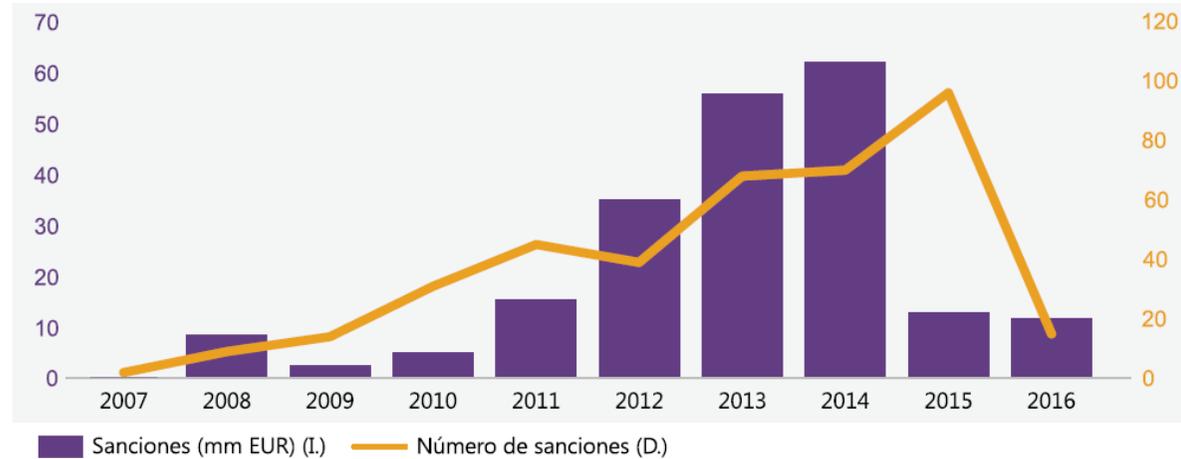
## Riesgo de conducta

El riesgo de conducta es el riesgo de que un banco quede expuesto a las consecuencias de prácticas comerciales perjudiciales. Las conductas inapropiadas pueden ir como venta incorrecta de productos bancarios a los clientes, fallo en la fijación de los tipos a los productos o manipulaciones en el mercado

### Categorías y áreas de mala conducta



### Sanciones por conducta inapropiada

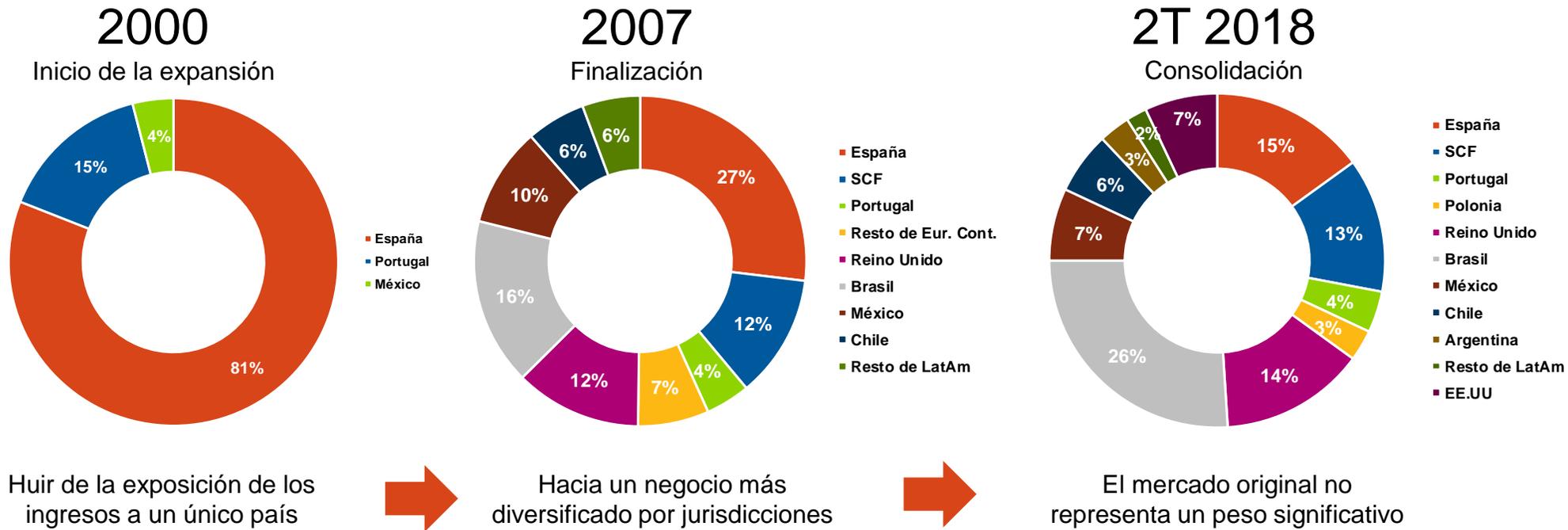


Fuentes: Le Monde, cálculos de la Secretaría del Comité de Basilea. Sanciones económicas por conducta inapropiada para una muestra de 111 bancos. Las sanciones se han convertido a euros al tipo de cambio correspondiente del 20 de mayo de 2016.

# Riesgo de modelo de negocio

Rebalanceo en la generación de ingresos: mayor peso de otras jurisdicciones en Banco Santander

## Distribución del Resultado por áreas geográficas



# Riesgo de modelo de negocio

## Consecuencias de la crisis inmobiliaria en España

### Principales magnitudes de la banca española, diciembre 2000

	Oficinas		
	Entidades	bancarias	Plantilla total
<b>Bancos*</b>	83	15.900	118.261
<b>Cajas de ahorros</b>	47	19.295	102.156
<b>Cooperativas de crédito</b>	90	3.948	12.835
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>39.143</b>	<b>233.252</b>

\* No incluye ni sucursales comunitarias ni extracomunitarias, ni entidades sin actividad o en liquidación.

### Principales magnitudes de la banca española, diciembre 2015

	Total bancos, cajas ah. y coop. cto.		
	Oficinas		
	Entidades	bancarias	Plantilla total
<b>Bancos*</b>	54	12.135	91.549
<b>Cajas de ahorros**</b>	14	14.266	80.912
<b>Cooperativas de crédito</b>	62	4.651	19.120
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>31.052</b>	<b>191.581</b>

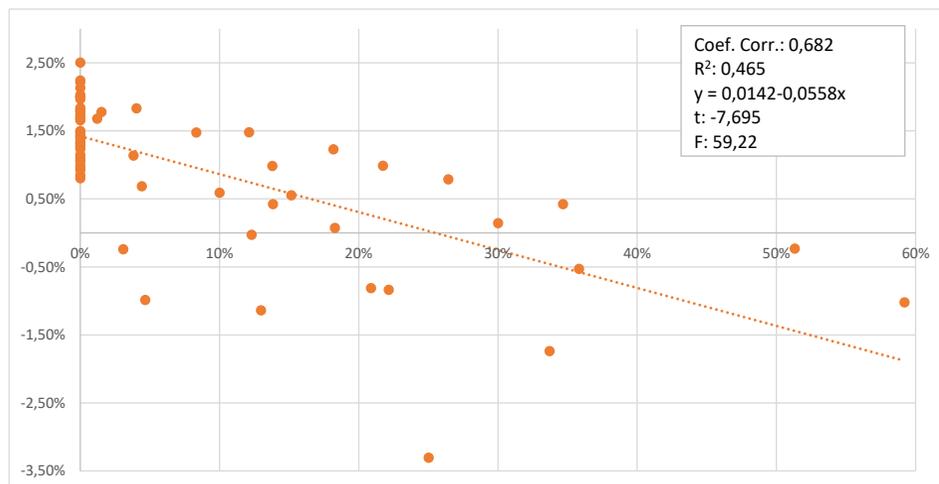
\* No incluye ni sucursales comunitarias ni extracomunitarias, ni entidades sin actividad o en liquidación.

\*\* En 2013 no se incluyen las fundaciones bancarias accionistas de los bancos de cajas de ahorros.

# Riesgo de modelo de negocio

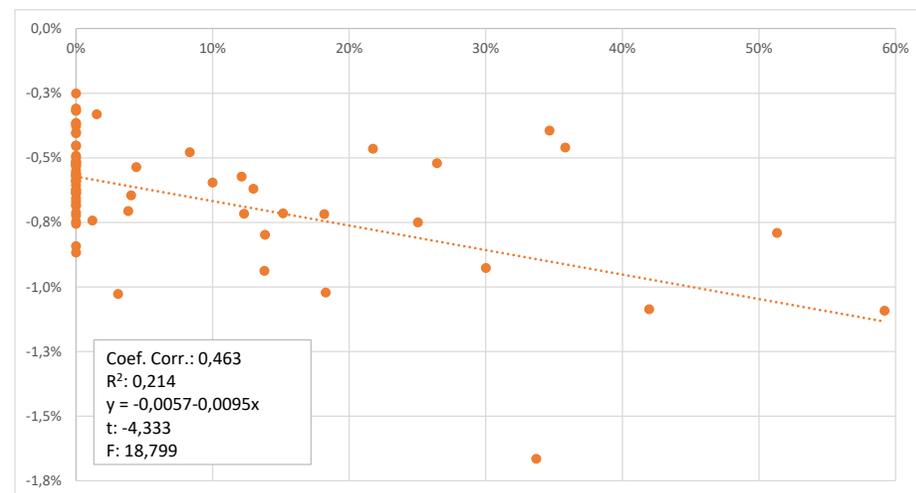
## La rentabilidad de la banca de proximidad

Margen financiero ajustado a riesgo acumulado a 2014 y "desnaturalización" del modelo de negocio



Eje vertical: margen financiero ajustado a riesgo acumulado a 2014 (promedio de 2009 a 2014)  
Eje horizontal: aperturas fuera de territorio original o natural de 2000 a 2008

Deterioro del valor de franquicia y "desnaturalización" del modelo de negocio



Eje vertical: coste de pasivo a 2015  
Eje horizontal: aperturas fuera de territorio original o natural de 2000 a 2008

Las entidades con mayor expansión fuera de territorio natural 2000 a 2008: i) presentaban menores márgenes financieros ajustados a riesgo a diciembre 2014, ii) manteniendo un coste de pasivo superior al de las entidades que se mantuvieron dentro del modelo de banca de proximidad

# Riesgo de modelo de negocio

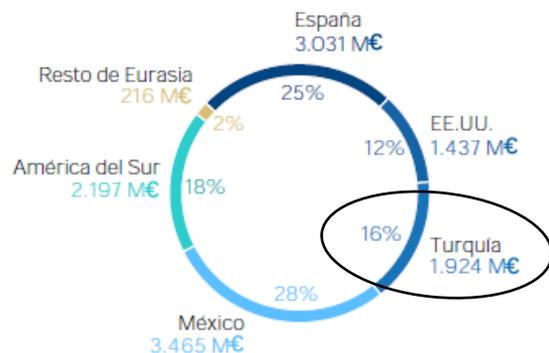
## Rebalanceo en la generación de ingresos: BBVA y su exposición a la crisis turca

### Composición del resultado atribuido 2S18 (%)

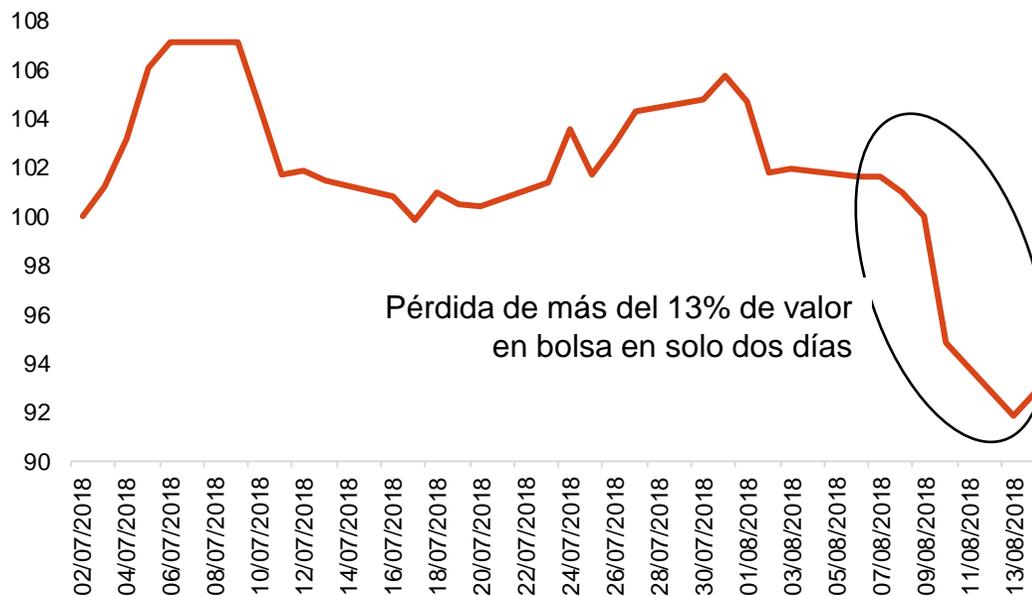


(1) No incluye el Centro Corporativo.  
(2) Incluye las áreas de Actividad bancaria en España y Non Core Real Estate.

### Composición del Margen bruto 2S18 (M€ y %)



### Evolución bursátil BBVA (Base 100 02/07/18)

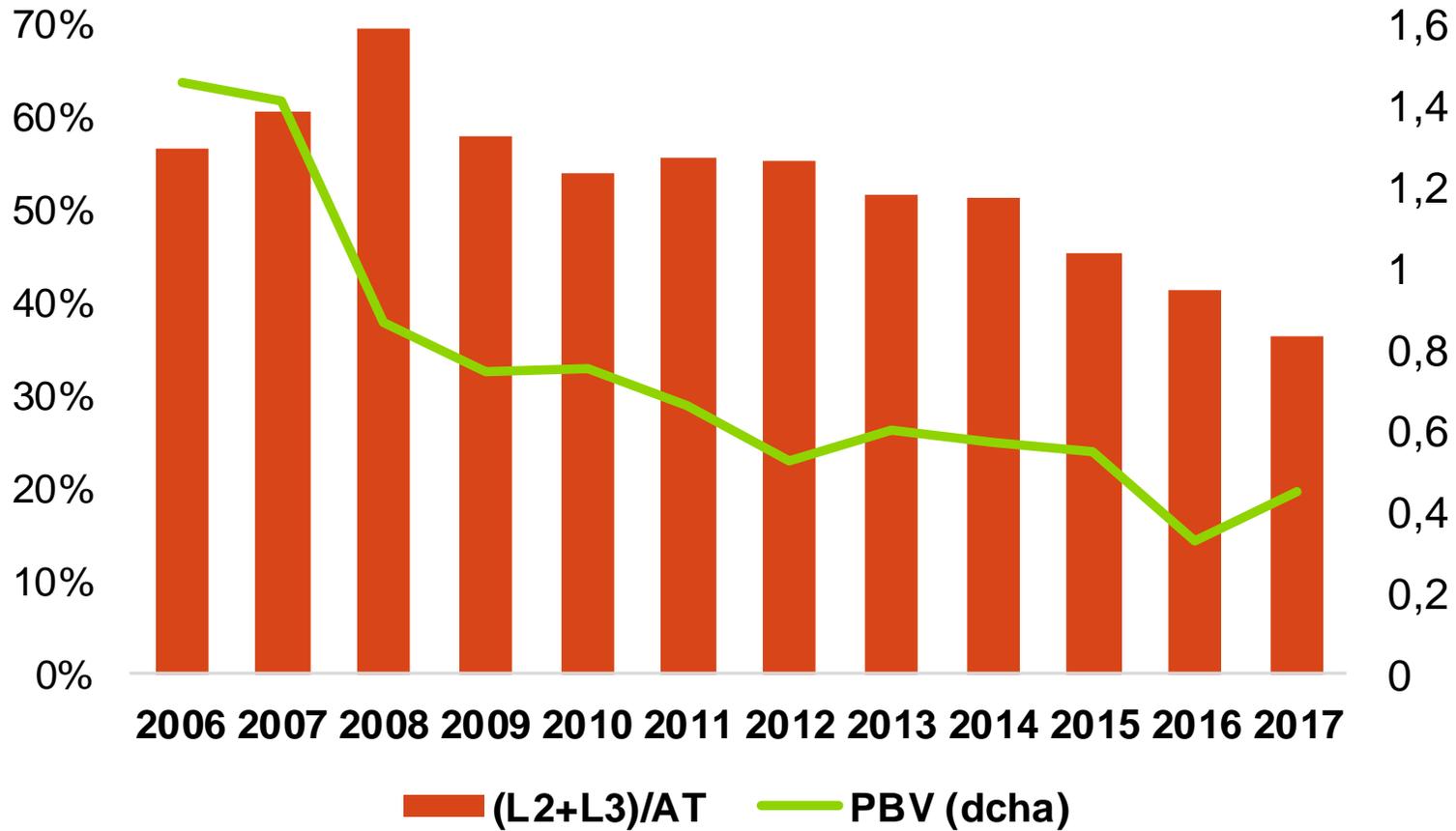


3er Congreso Latinoamericano de Riesgos. Riesgo estratégico

# Riesgo de modelo de negocio

Exposición a productos complejos: Deutsche Bank y su exposición a derivados

Activos L2 y L3 (derivados OTC) de Deutsche Bank sobre activo total

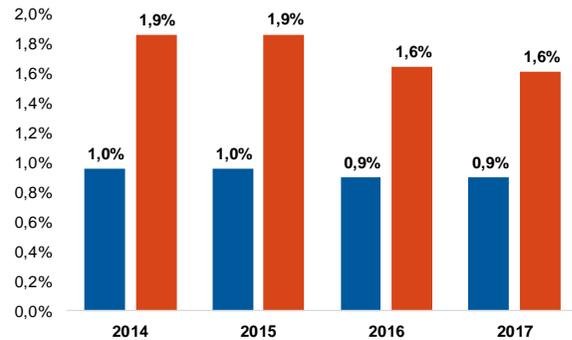


3er Congreso Latinoamericano de Riesgos. Riesgo estratégico

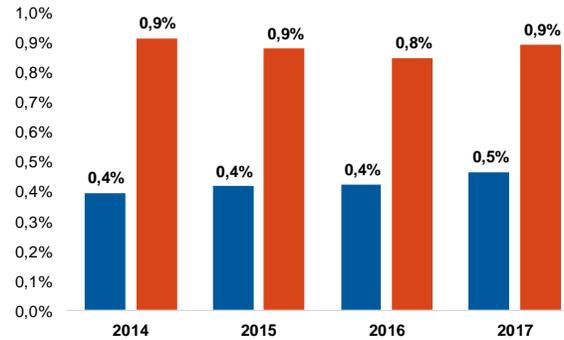
# Riesgo de modelo de negocio

## Triodos Bank y el modelo de negocio de la banca ética

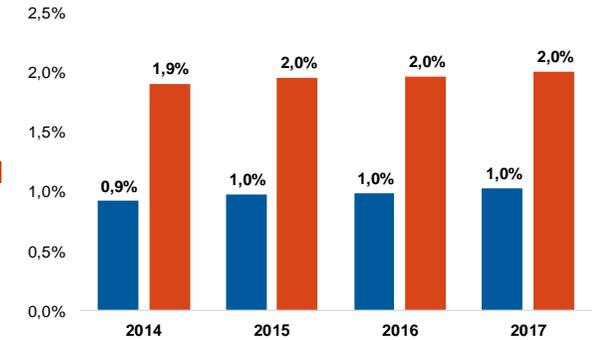
Margen de Intereses (%ATM)



Comisiones (%ATM)

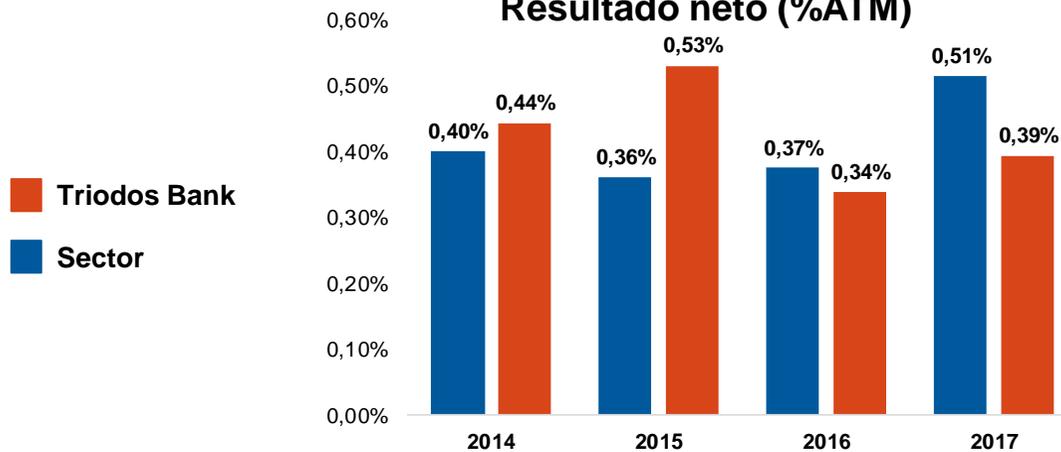


Gastos de explotación (% ATM)



=

Resultado neto (%ATM)



Mayor generación de ingresos recurrentes y mayores gastos para producir un resultado muy similar

3er Congreso Latinoamericano de Riesgos. Riesgo estratégico

# Riesgo de modelo de negocio

Bankia: no comisiones

## Te quitamos las comisiones POR SER TÚ (1)

Por tener los ingresos domiciliados (2) hemos eliminado las comisiones a miles de personas:

- ✓ Las comisiones de administración y mantenimiento en todas tus cuentas a la vista.
- ✓ Las cuotas de todas tus tarjetas de débito Bankia habituales.
- ✓ La cuota de tus tarjetas de crédito Bankia (3).
- ✓ La comisión de transferencias en euros nacionales y UE por cualquier canal y para cualquier importe.
- ✓ Las comisiones por retirar efectivo a débito en más de 17.800 cajeros. Totalmente gratis en cajeros Bankia y hasta cuatro veces al mes por cliente en Euro6000 (4) y Banco Sabadell.
- ✓ Y por supuesto, no te cobramos por el ingreso de cheques nacionales en todas tus cuentas.



# Riesgo de modelo de negocio

Caixabank: Nuevo concepto de oficina

## CaixaBank abre una red de tiendas para vender móviles y electrodomésticos

SERGI SABORIT | BARCELONA 2 JUL. 2018 - 08:10



Tienda Family Store de CaixaBank en la calle Marqués de Larios de Málaga. / Foto: ALEXZEA / EXPANSION

A través de PromoCaixa, el banco abre la primera tienda en Málaga y ensaya una nueva iniciativa para captar clientes y generar venta cruzada con seguros y crédito al consumo, según [adelanta hoy EXPANSIÓN](#).

CaixaBank ya no solo tendrá oficinas bancarias a pie de calle. El grupo financiero lanza esta semana **Family Store**, un nuevo concepto de negocio con el que se afianzará como uno de los mayores distribuidores de **teléfonos móviles, televisores y todo tipo de aparatos electrónicos y electrodomésticos** en España.

Posicionamiento de ciertas entidades ha realizado un cambio en la relación que tienen con el cliente.

La tendencia en el mundo de la transformación digital es desarrollar oficinas más modernas y que se amolden a los clientes más jóvenes y sepan atraer a los potenciales.

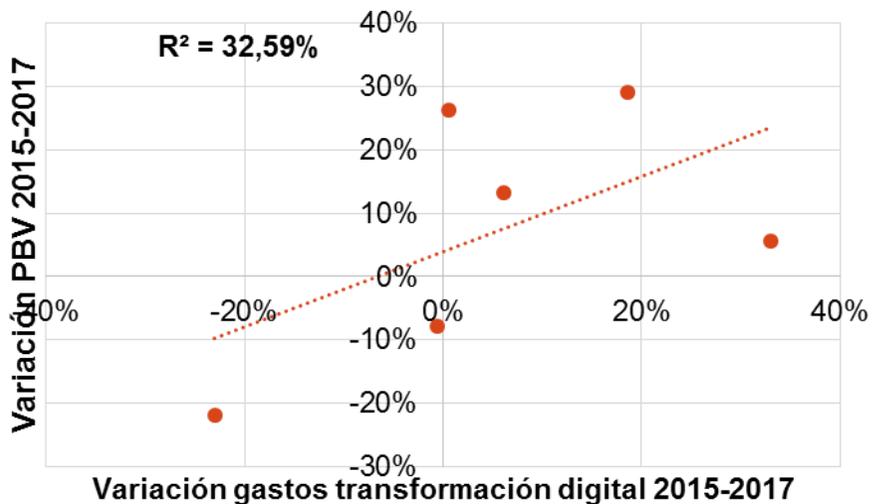
La inversión realizada para el desarrollo puede caer en saco roto si no consigue el propósito de captación de la clientela.

# Riesgo de diseño de la estrategia

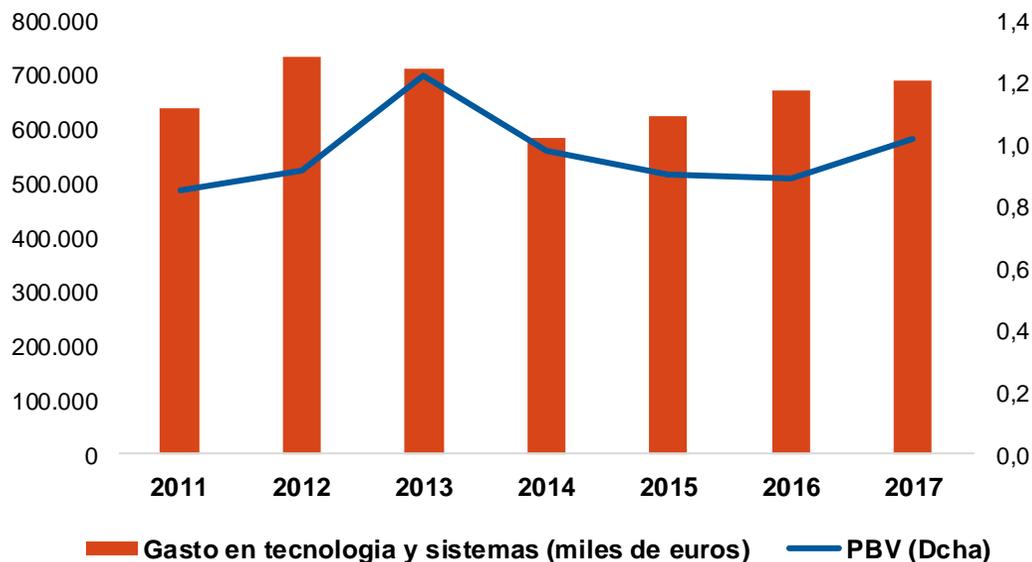
## Transformación tecnológica. Banca española y la transformación digital: el paradigma de BBVA

- El mercado está valorado de forma positiva la transformación digital de las entidades bancarias
- BBVA se presenta como uno de los bancos con mayor orientación en este sentido

Price to book y gastos en transformación digital entre 2017 y 2017 de la banca española



BBVA: inversión en transformación digital y valoración bursátil



# Riesgo de diseño de la estrategia

Transformación tecnológica. Santander, pionero en España con Apple Pay

## Apple Pay llega a España con el Santander

También se podrá pagar con tarjeta Carrefour, American Express y Ticket Restaurant desde iPhone y Apple Watch



ROSA JIMÉNEZ CANO • San Francisco • 3 DIC 2016 • 18:52 CET



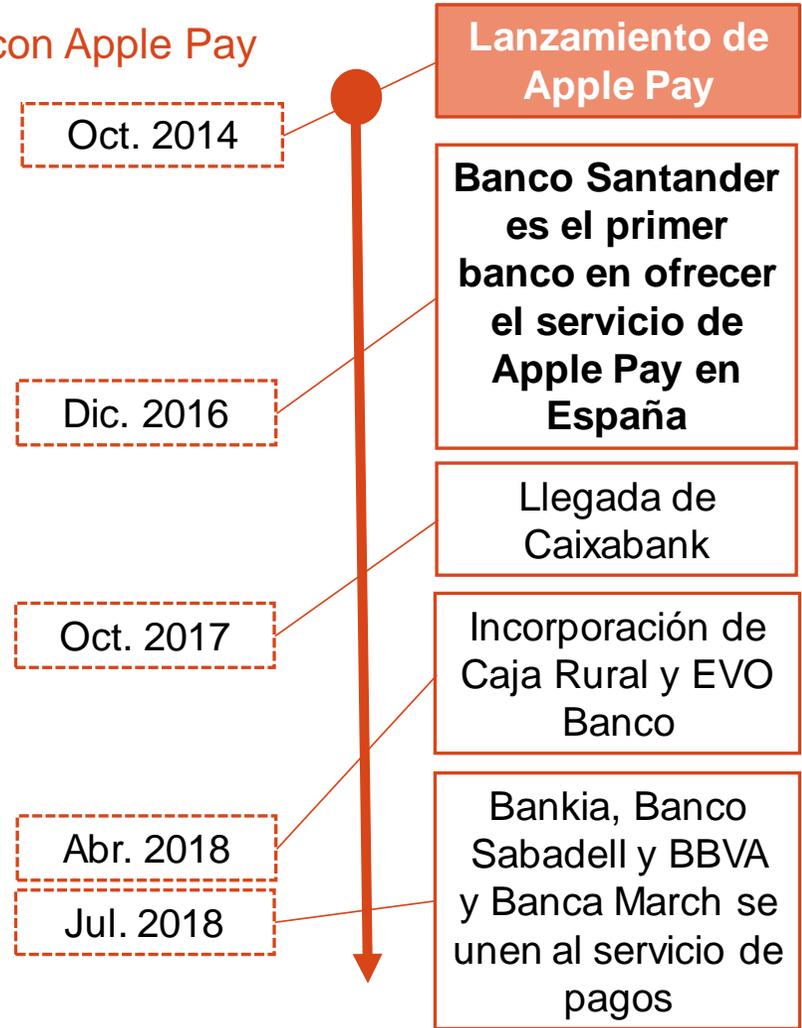
El nuevo sistema de pago Apple Pay EFE / EPV

### A favor:

- Propensión a la captación de clientela o a la fidelización de la existente
- Señalización de vanguardia al frente de los pagos en la banca
- Experiencia de cliente mucho más satisfactoria

### En contra

- Renuncia a comisiones de medios de pago

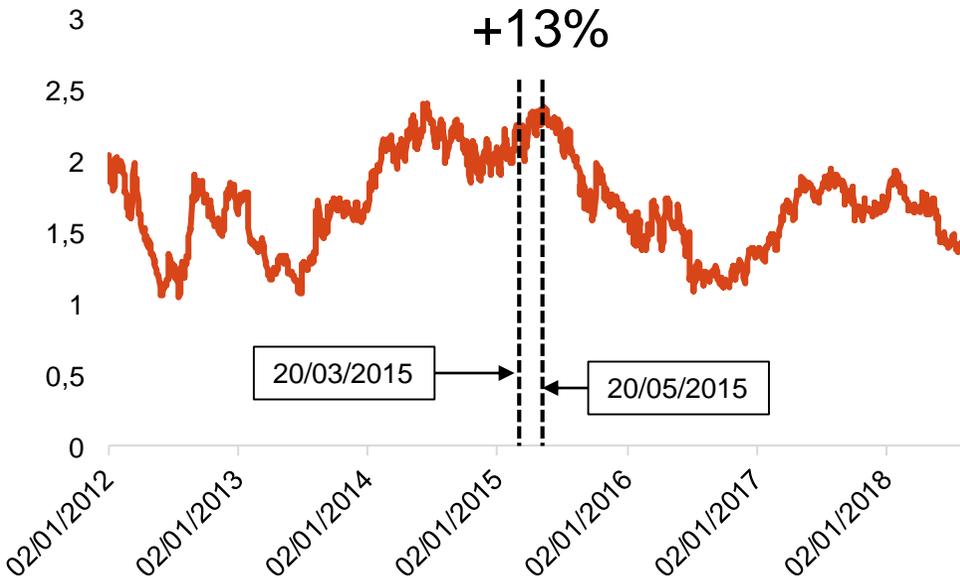


# Riesgo de ejecución de la estrategia

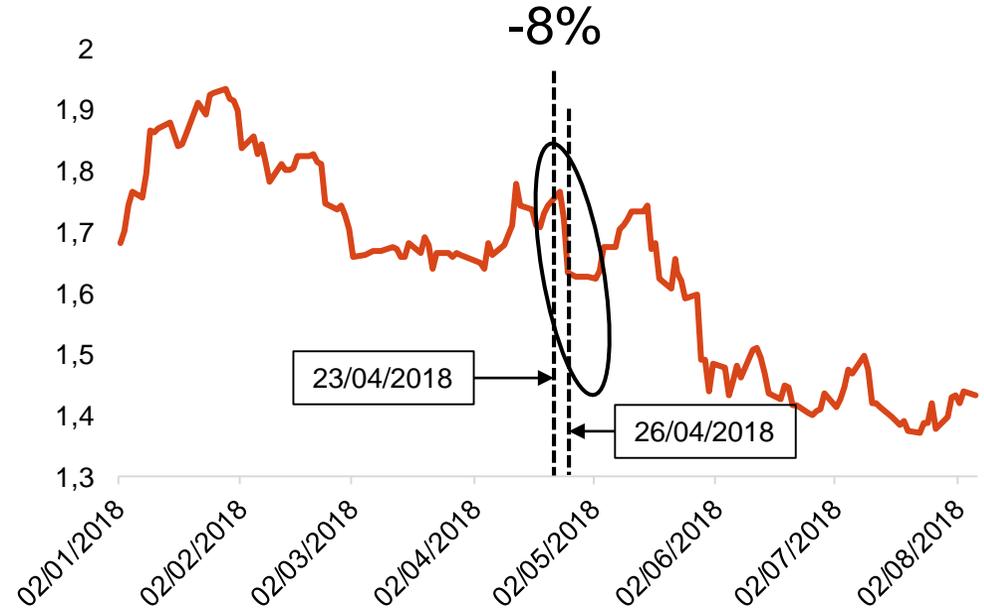
## Integración tecnológica de Banco Sabadell y TSB: costes desconocidos de la migración

En un contexto de expansión de Banco Sabadell, en marzo de 2015 adquiere el británico TSB. La decisión que, originalmente es valorada positiva por el mercado, se ve comprometida por problemas en la migración tecnológica...

**Evolución de la cotización de Banco Sabadell e impacto de la decisión de compra de TSB**



**Fuerte caída en la cotización de Banco Sabadell por los problemas en la migración tecnológica de TSB**



# 3 | ¿Cómo se gestiona el riesgo estratégico?

# El riesgo estratégico genera valor

Genera valor, no es un riesgo indeseable

No se gestiona a través de modelos conocidos

Al carecer de precedentes históricos y/u originarse fuera de la industria

Una estrategia de rentabilidad requiere que la entidad tome decisiones estratégicas, que asuma riesgo estratégico, y la gestión de ese riesgo es un factor clave para capturar esa generación de valor.

La particularidad del riesgo estratégico es que no se puede gestionar a través de un modelo basado en reglas (rule-based control model).

Las señales relacionadas con los riesgos estratégicos a menudo son débiles o intermitentes, lo cual puede hacer que sean difíciles de detectar, fáciles de descartar, y difíciles de interpretar.



Por ello, se necesita un **sistema de gestión de riesgos diseñado para elevar la capacidad de identificación de los riesgos estratégico y, si es posible, reducir la probabilidad y materialidad de sus impactos**, mejorando la capacidad de la entidad para gestionar, adaptarse o compensar los eventos de riesgo en caso de ocurrencia.

# Modelo de control y gestión del riesgo estratégico

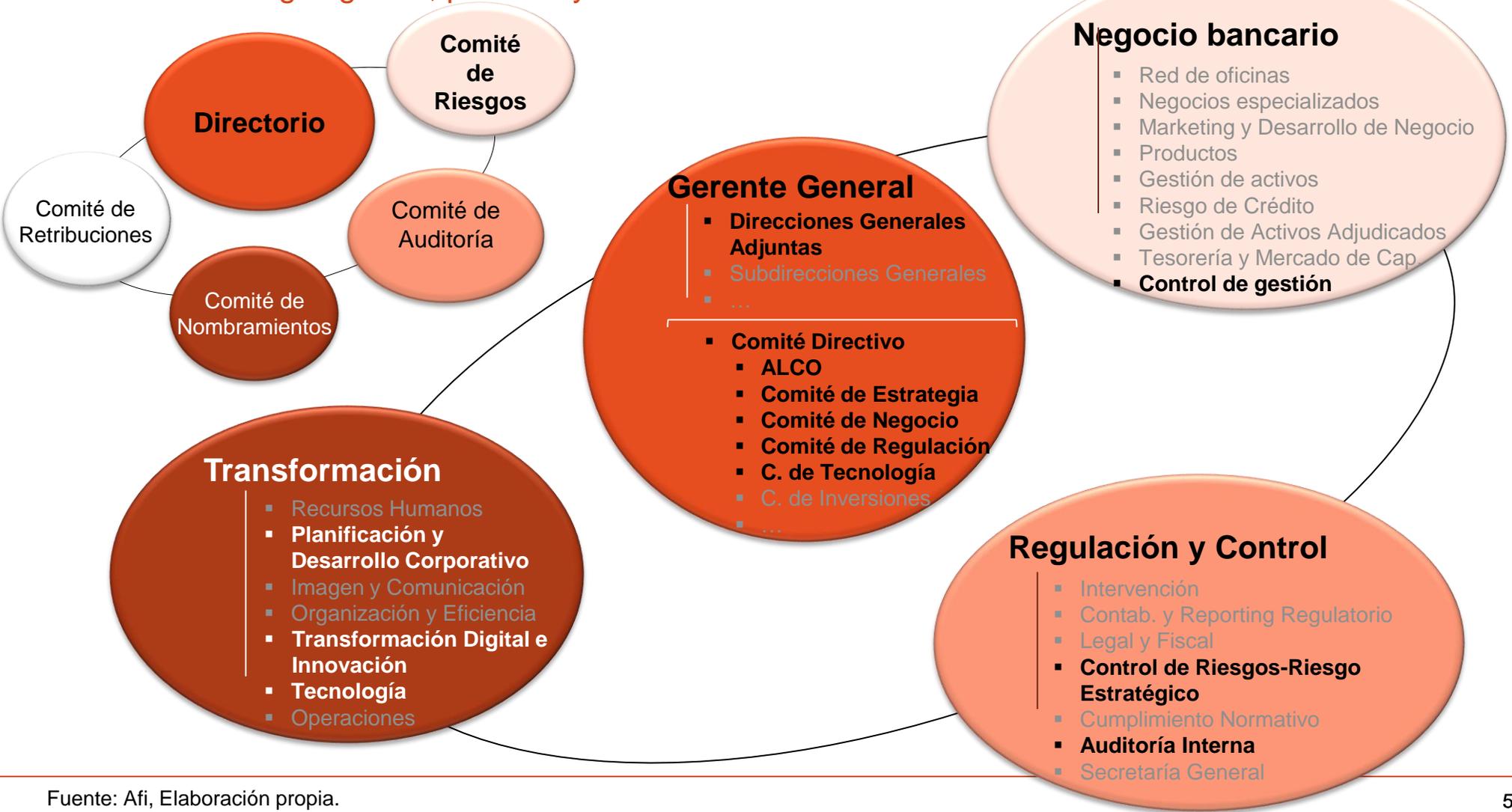
Dada su naturaleza transversal y la complejidad en su identificación y medición (*known unknown*), requiere ser **controlado bajo un modelo de gestión avanzada de riesgos**, que permita de una forma integral su identificación, estimación, evaluación, seguimiento y control.



3er Congreso Latinoamericano de Riesgos. Riesgo estratégico

# Modelo de control y gestión del riesgo estratégico

Gobernanza: organigrama, políticas y líneas de defensa



# Modelo de control y gestión del riesgo estratégico

## Gobernanza: organigrama, políticas y líneas de defensa

- L1: originadores del riesgo (áreas de negocio)
- L2: funciones de control del riesgo
  - Control del Riesgo
  - Cumplimiento Normativo
- L3: Auditoría Interna

- Tres líneas de defensa independientes entre sí:
  - **Unidades de negocio:** como primera línea de defensa, implantan y siguen las estrategias y pueden detectar potenciales eventos de riesgo.
  - **Control del Riesgo:** debe señalar los riesgos de la estrategia, desafiar los supuestos y señalar las potenciales amenazas. Adicionalmente, debe supervisar el esfuerzo e involucración de la primera línea de defensa.
  - **Auditoría Interna:** debe valorar periódicamente la adecuación de controles y cumplimiento de políticas.
- El Directorio debe velar por la idoneidad de sus políticas y metodologías de control y la suficiencia de sus recursos humanos.

- Compuestas mayoritariamente por consejeros independientes
- Sus funciones son de asesoramiento del Directorio y de seguimiento e información de la exposición al riesgo

- Comité de Riesgos
- Comité de Auditoría
- Comité de Nombramientos
- Comité de Remuneraciones



# Modelo de control y gestión del riesgo estratégico

Procedimientos: identificación, medición, valoración y control

La identificación (*known*) del riesgo estratégico, se encuentra integrada en el proceso de gestión y control de riesgos, y parte de tres premisas básicas:



## Comités

- La existencia de comités cuyo objeto sea la gestión del día a día pero también la identificación de los *top risks*
- A ser comunicados a la función de Control de Riesgos-Riesgo Estratégico



## Segregación

- Presencia o supervisión independiente por parte de la función de Control de Riesgos-Riesgo Estratégico de las decisiones de dichos comités y de sus informes para evaluar el ajuste al perfil y apetito de riesgo de la entidad
- Así como en las operaciones corporativas con mayor componente de riesgo estratégico, en particular:
  - Plan estratégico
  - Presupuestación anual



## Información

- Informe de Riesgo Estratégico
- Elaborado por la función de Control de Riesgos-Riesgo Estratégico
- Para identificar, evaluar y hacer seguimiento de riesgos con impacto significativo en resultados, capital, liquidez o reputación o de riesgos potenciales amenazas al plan estratégico
- Cuyo destinatario sea el Comité Directivo y el Directorio

# Modelo de control y gestión del riesgo estratégico

Herramientas: *Top risks*, Informe de Riesgo Estratégico (IRE)

La gestión del riesgo estratégico, y del resto de herramientas necesarias para la gestión avanzada de riesgos, deben estar perfectamente alineadas con los procesos estratégicos y con el modelo de negocio.

**Este alineamiento permite involucrar a toda la organización en la identificación/gestión del riesgo estratégico.**



**Top risks: ilustrativo**

# Análisis de top risks, IRE: ejemplo ilustrativo

- Economía basada en las **personas**, la **iniciativa** y el **conocimiento**
- **“Be and go” digital**: una nueva dimensión de la orientación al cliente
- **Revolución digital**: “Smart phones”, App, omnicanalidad, internet de las cosas, “cloud”, “blockchain”, inteligencia artificial, 3D, drones...
- **Ciberseguridad/ciberataques**
- **“big data”** y **“data science”**
- Nuevos entrantes no bancarios: **“fintech”** y **“bigtech”**
- **“Coopetencia”** frente a competencia
- Ruptura inteligente de la cadena de valor
- **“Beware of GAFA”**
- **“First movers”** y **“legacy costs”**
- Incompatibilidades con la regulación financiera (activos intangibles...): **sandboxes**
- **Incertidumbres sobre el actual modelo de negocio**: tipos bajos o negativos, inversión de la función de producción y negocio digital
- **Reducción de la capacidad productiva** sin efectos significativos en el RoE
- Gestión de **activos improductivos**
- Reducción de la exposición al riesgo
- Modelo estándar frente a avanzado
- Llamadas a la **concentración** del sector y fusiones transnacionales
- **Diversificación global y comisiones** para compensar menores rentabilidades locales
- Dificultad para **incrementar el capital en mercados**
- **Esfuerzos en prevención blanqueo de capitales**



- **Longevidad creciente** y necesidad de financiar periodos de jubilación largos. Necesidad de reformar los sistemas públicos de pensiones
- Emergencia de la idea de **rentas básicas** universales
- **Reputación bancaria** todavía pendiente de recuperar
- **Judicialización** de las prácticas bancarias
- ¿Uso de los bancos por los **“millennials”**?

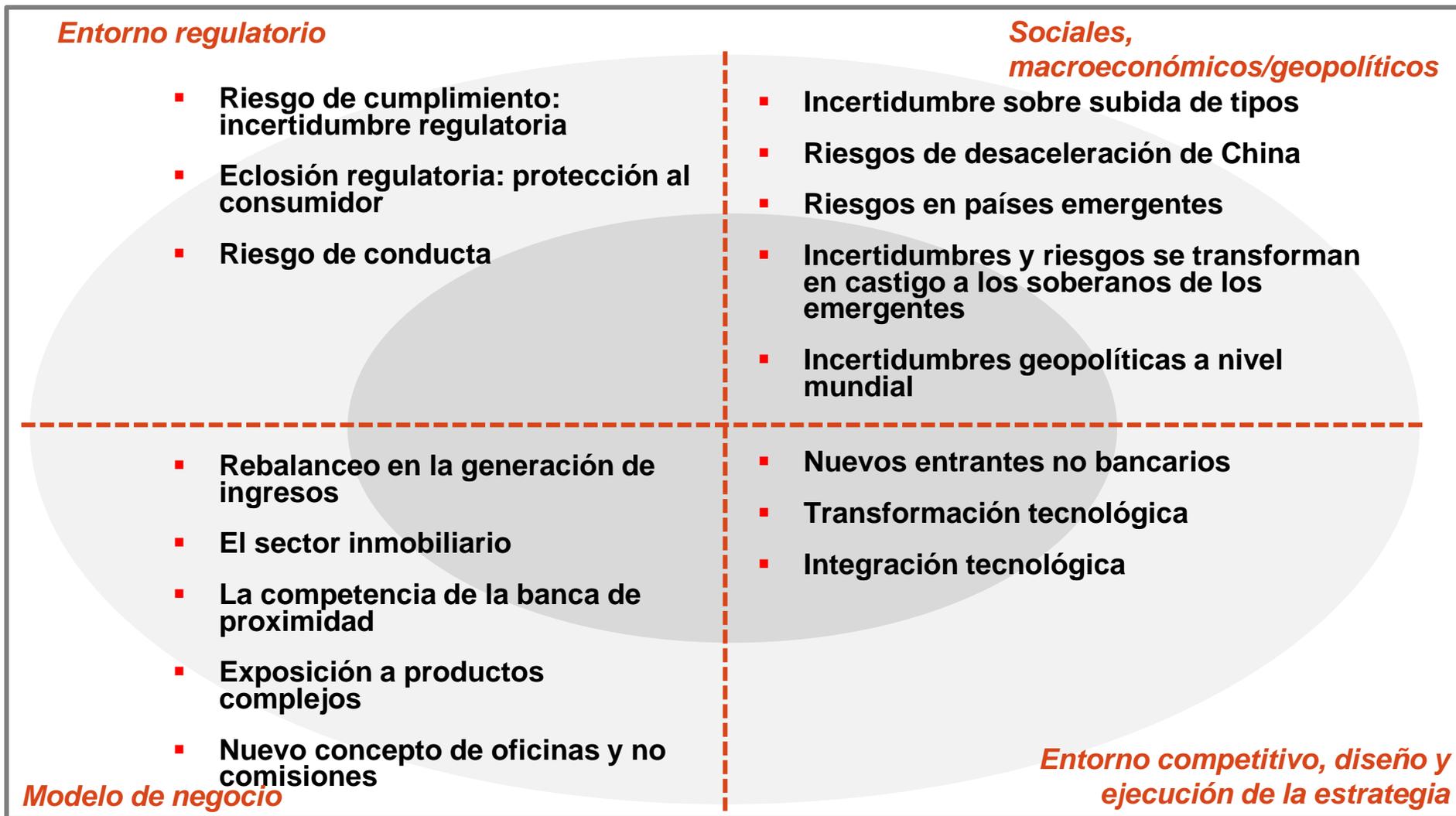
- Presidencia de **Trump**
- **Brexit**
- **Minoría del Gobierno en España**
- **Debilidad política en Italia**
- **Emergencia de partidos ultranacionalistas** en Europa contrarios a la UE
- **Oriente próximo**
- **Elecciones en Brasil** ¿Impactos económicos?

- **Estancamiento secular** de las economías avanzadas
- Cambios en la hegemonía mundial cuyo **centro de gravedad se desplaza a China**
- **“Trumponomics”**, el proteccionismo y mayor cancha a China, nueva influencia mundial de Rusia
- **4ª Revolución industrial: la emergencia de los robots**
- **QE del BCE** y ¿bajos tipos de interés duraderos?
- Subidas de tipos por la FED
- Debilidad de la banca italiana, portuguesa y alemana?
- **Bajada continuada de precios en Oil&Mining**

- **Cierre de Basilea III. Incertidumbre en los nuevos requerimientos de capital**
- **Énfasis en la gobernanza, el riesgo penal y el marco de toma de decisiones**
- **Adaptación a la nueva normativa prudencial** y resolución derivada del FSB y Basilea
- Implantación de la **IFRS 9, IFRS 16, IFRS 17**
- Creciente protección al **consumidor. Nueva regulación cambio climático**

**Top risks: ilustrativo**

# Cuadro de mando de los *top risks*, IRE



**Top risks: ilustrativo**

# Top risks, IRE: ejemplo ilustrativo

	Macroeconómicos/geopolíticos	Entorno regulatorio	Entorno competitivo/clientes	Factores internos
< 1 año	<p>Estancamiento secular de las economías avanzadas</p> <p>Brexit sin periodo de transición</p> <p>QE del BCE y ¿bajos tipos de interés duraderos?</p> <p>Minoría del Gobierno en España</p>	<p>Creciente protección al consumidor</p> <p>Implantación de la IFRS 9, IFRS 16, IFRS 17</p> <p>Énfasis en la gobernanza, el riesgo penal y el marco de toma de decisiones</p>	<p>Reputación bancaria todavía pendiente de recuperar</p> <p>Bajada continuada de precios en Oil&amp;Mining</p> <p><i>First movers y legacy costs</i></p>	<p>Ciberataques</p> <p>Revolución digital: omnicanalidad, IOT, cloud, blockchain, IA</p> <p>Esfuerzos en prevención blanqueo de capitales</p>
1 – 2 años	<p>Elecciones en Brasil ¿Impactos económicos?</p> <p>"Trumponomics", el proteccionismo</p>	<p>Cierre de Basilea III. Incertidumbre en los nuevos requerimientos de capital</p>	<p>Gestión de activos improductivos</p> <p>Nuevos entrantes no bancarios: "fintech" y "bigtech"</p>	<p>Reducción de la exposición al riesgo</p> <p>Modelo estándar frente a avanzado</p> <p><i>Beware of GAFA</i></p>
3 años	<p>Longevidad creciente y necesidad de financiar periodos de jubilación largos. Necesidad de reformar los sistemas públicos de pensiones</p>	<p>Nueva regulación cambio climático</p>	<p>Incertidumbres sobre el actual modelo de negocio: tipos bajos o negativos, inversión de la función de producción y negocio digital</p> <p>Llamadas a la concentración del sector y fusiones trasnacionales</p>	<p>Economía basada en las personas, la iniciativa y el conocimiento</p>

# Top risks, IRE (potenciales): ejemplo ilustrativo

**Top risks: ilustrativo**

Ranking

3

## Ciberseguridad/ Ciberataques

## Severity assessment (peor año)

### Factores internos

La amenaza de ciberataques está aumentando rápidamente en todas las industrias y geografías, no conoce fronteras y no puede eliminarse por completo. Cada día se descubren nuevas vulnerabilidades que ilustran el entorno cambiante y cómo los sistemas que antes se consideraban seguros pueden volverse inseguros repentinamente. Esta amenaza incluye el espionaje, el cibercrimen, las filtraciones de datos, el hacktivismo y la guerra cibernética a través del acceso no autorizado a redes y la introducción de virus que podrían amenazar la confidencialidad de nuestros clientes.

Los principales riesgos de seguridad cibernética que impactan en nuestra entidad, sus clientes, proveedores y socios, y que podrían tener un impacto significativo son: i) falta de disponibilidad de los sistemas / aplicaciones críticas , ii) pérdida de datos o falta de disponibilidad y iii) Fraude financiero.

### Escenario propuesto:

Un ciberataque que provoca una fuga de información confidencial restringida. Los datos del cliente, financieros y personales, se convierten en públicos debido a un ataque dirigido a los sistemas de la entidad.

Incluye un ataque dirigido a la banca por internet que impide el acceso a los clientes de la entidad y la realización de operaciones en línea, así como el desarrollo de la operativa comercial en sucursales.

Impacto en P&G de € 3.5 – 4.5 bn in 3 años (€ 1,2 – 1,5 bn en el peor año):

- Activación de los planes de remediación y contingencia: 0.5 – 0.75 bn.
- Valor de las pérdidas relacionadas con la incidencia en el sistema de pagos: € 2 bn.
- Pérdida de negocio por indisponibilidad del servicio: 1,0 - 1,5 bn

Se ha considerado un alto impacto cuantitativo debido a los aspectos reputacionales que podrían llegar a asociarse (pérdida de confianza de clientes, fuerte repercusión en los medios de comunicación, incremento de la presión supervisora/regulatoria...).

## Plan de acción / Mitigantes

- Priorización del plan de Cyber-transformación: estandarización de los controles de protección, avance en la protección antimalware, segregación Network...
- Nuevo centro global de seguimiento y de resolución de incidencias.
- Fortalecimiento del perfil de Ciberseguridad: lanzamiento de un programa de formación para todos los miembros de la organización.

### Indicadores de seguimiento:

- Resultados "Security score"
- Resultados del "Attacker test"
- Comportamientos

# Top risks, IRE (potenciales): ejemplo ilustrativo

Top risks: ilustrativo

Ranking

5

## Elecciones en Brasil ¿Impactos económicos?

### Macroeconómico/geopolíticos

La agenda de la reforma fiscal, orientada a la reducción del gasto público y la gestión de los fondos de pensiones, principalmente para aumentar el período de cotización (edad de 50 a 65 años), podría permanecer estancada incluso tras las elecciones presidenciales que tendrán lugar en el corto plazo.

Dos posibles escenarios:

-Si se elige un nuevo presidente, podría no apoyar las reformas. Las elecciones presidenciales, programadas para octubre 2018, representan un riesgo importante en este sentido, aunque se espera que disminuya.

-Incluso si apoyase las reformas, podría no obtener el consenso necesario en el Congreso para llevarlas a cabo (se requieren al menos 2/3 de los votos totales). En este escenario, las mejoras en las perspectivas macroeconómicas para los próximos años se reducirían significativamente, afectando también a Argentina y, en menor medida, a Chile.

Escenario: ICAAP de 2018 para Brasil:

BRAZIL	Baseline				Stress (*)			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
GDP	0,5	2,5	3,0	3,0	0,5	-0,7	-0,6	1,7
Unemployment	12,8	11,7	10,2	9,2	13,0	13,9	14,7	14,5
CPI	3,6	4,5	4,1	4,0	3,6	6,0	7,3	6,4
Interest Rates	9,6	7,5	7,5	7,5	9,8	9,4	9,8	8,1

(\*) ICAAP 2018 Global

## Severity assessment (peor año)

- Impacto P&G: € 4 to 5 bn en 3 años (€ 1,5 hasta 2 bn en el peor año, equivalente a 8-10 pb de CET1).
- Impacto en Capital procedente de ALCO € 0,7 – 1.0 bn en un año (10-15 pb en CET1) con € 20 bn de cartera disponible para la venta .
- Impacto cualitativo moderado (2,5% PBT – 370 MM) debido al impacto en el plan estratégico y a las restricciones de liquidez y fondeo (la percepción del mercado de la alta concentración de la entidad en Brasil, impacta en el valor de la acción, incrementando el coste de fondeo por dicha percepción del mercado).

Datos obtenido de los escenarios de ICAAP 2018 y de otras estimaciones internas.

## Plan de acción / Mitigantes

- Seguimiento de la evolución de las reformas estructurales y sondeos políticos para anticipar los próximos pasos y las potenciales medidas a implantar.
- Gestión proactiva de la cartera, desarrollando acciones preventivas de recobro, que permiten un menor impacto del deterioro económico en relación a sus competidores.

### Indicadores de seguimiento:

- **GDP: 1.4%** Dic-17
- **Desempleo: 12.2%** Feb-18

# Top risks, IRE (potenciales): ejemplo ilustrativo

**Top risks:  
ilustrativo**

Ranking

19

## Nueva regulación cambio climático

### Entorno regulatorio

Foco creciente en la industria en relación al riesgo de cambio climático, con diferentes acciones desarrolladas por reguladores financieros y por la comunidad internacional en su conjunto:

- Iniciativas de “Risk assessment” como la desarrollada por el European Systemic Risk Board (ESRB), las autoridades financieras danesa, sueca, así como por el ministerio de economía alemán.
- Recomendaciones de “disclosure” promovidas por el grupo de trabajo del FSB para esta materia.
- En dic. 2015, se firmó el acuerdo de París con compromisos para mitigar el calentamiento global.

Este riesgo puede tener las siguientes implicaciones:

- **Riesgo regulatorio** plasmado en nuevas políticas, con el fin de mitigar el coste de las emisiones de carbono. Adicionalmente, se están desarrollando iniciativas regulatorias tales como:
  - i. Incentivar a las compañías a evaluar los riesgos derivados del cambio climático a través de la realización de ejercicios de stress test y/o
  - ii. Penalizar a los Bancos con mayor exposición en activos clasificados como de alto riesgo climático, a través de mayores requisitos de capital.
- **Riesgo reputacional** en compañías que son públicamente criticadas por sus altas tasas de emisión o por falta de políticas ambientales. Esta reputación negativa puede generar pérdida de clientela.
- Adicionalmente en las compañías que no desarrollen iniciativas para combatir el cambio climático, puede aumentar sus los costes de producción por operar con tecnologías obsoletas.

## Severity assessment (peor año)

- Impacto en P&G: Las industrias identificadas como catalizadoras del riesgo de cambio climático son: oil&gas, automoción, mining, transporte, electrónica y química. La exposición de la entidad es la siguiente:
  - Oil & gas: € 12.7 bn ; ingresos € 0.2 bn
  - Automoción € 9.7 bn ; ingresos € 0.18 bn
  - Mining: € 7.5 bn ; ingresos € 0.15 bn
  - Transporte: € 6.9 bn ; ingresos € 0.21 bn
  - Electrónica: € 4.5 bn ; ingresos € 0.15 bn
  - Química: € 4.4 bn ; ingresos € 0.1 bn
 Asumiendo un “haircut” del 20%-30%, el impacto se situaría en € 0.2 – 0.3 bn
- Impacto en capital pendiente de la regulación definitiva.
- Impacto reputacional medio/bajo basado en:
  - Percepción del mercado de no estar desarrollando internamente las medidas necesarias e ir por detrás de la industria.
  - Penalización de las agencias de rating por el volumen de “brown assets”.

## Plan de acción / Mitigantes

- Seguimiento de la actividad regulatoria relacionada.
- Propuesta de nuevos límites de apetito de riesgo alineados con los nuevos requerimientos.
- Seguimiento de la exposición en activos ‘no verdes’, proponiendo planes de reducción.

### Indicadores de seguimiento:

- Actividad regulatoria
- Exposición; € 45,7 Bn

3er Congreso Latinoamericano de Riesgos. Riesgo estratégico

# Top risks, IRE (potenciales): ejemplo ilustrativo

**Top risks: ilustrativo**

Ranking

20

## Bajada continuada de precios en Oil/Mining

### Entorno competitivo/Clientes

La disminución en los precios de materias primas parece haber tocado fondo después de la fuerte caída en 2015/2016. El precio del petróleo ha disminuido desde ca 100 USD / bbl en 2014 hasta los 61 USD actuales. No obstante, una caída de precios sigue siendo un riesgo para estas empresas, debido a la dificultad del mercado de equilibrar la oferta y la demanda:

-El exceso de oferta no se ha ajustado por completo en el mercado petrolero a pesar de las reducciones de la OPEP, debido en parte a un aumento de la producción de EE. UU. mayor al esperado.

-La fuerte demanda de China / Asia podría ser menor de la esperada afectando los precios de los productos básicos

Los bajos precios de las materias primas generan un estrechamiento de márgenes en ambas industrias, afectando principalmente a los productores especializados pequeños y medianos con una alta concentración geográfica.

Muchas de estas compañías también están muy apalancadas, ya que desarrollaron sus inversiones financiándose con deuda durante el boom. Esto ha influido en el aumento de la tasa de morosidad de estos sectores.

Durante estos últimos 2 años, las empresas han reaccionado ajustando capex y centrándose en los programas de ventas y eficiencia de activos.

## Severity assessment (peor año)

La exposición de la entidad al sector Oil y Mining es de € 20 bn y € 12 bn, respectivamente.

Estas carteras han demostrado resiliencia en periodos de alta volatilidad debido a su buena calidad crediticia (cartera integrada principalmente por compañías con rating "investment grade").

Bajo un escenario de estrés, se podría asumir un potencial "default" de las compañías con rating inferior a BB+.

La exposición de esta entidad bajo ese nivel de rating se sitúa en EUR 3,3 Bn, de los cuales EUR 1.0 ya está provisionado. Aplicando una LGD del 36% para la parte no provisionada, el potencial impacto se situaría entre EUR 0,8 Bn and 1.2 Bn.

## Plan de acción / Mitigantes

- Se ha aplicado una reducción de límites asignados a clientes de estos sectores.
- Refuerzo de la cobertura para las exposiciones de estos sectores.

### Indicadores de seguimiento:

#### Precio del crudo:

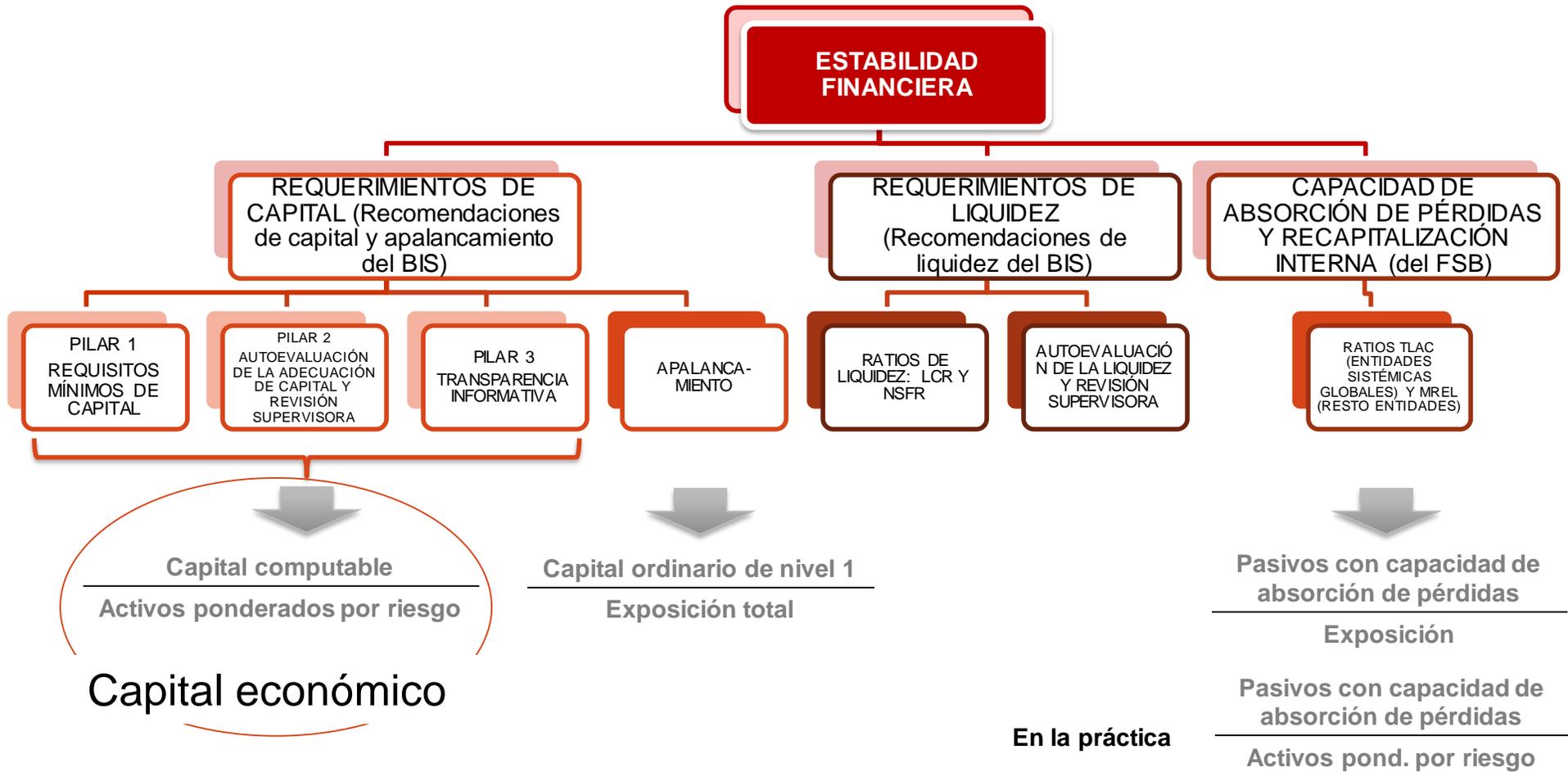
- Brent: £ 63,6 mar-18
- WTI: USD 60,1 mar-18

# 4 | Asignación de capital por riesgo estratégico

3er Congreso Latinoamericano de Riesgos. Riesgo estratégico

# De Basilea II a Basilea III: estabilidad financiera

El protagonismo del capital económico



# La pérdida de rentabilidad como límite

## La pérdida de ingresos

La caída de resultados causada por eventos estratégicos son el impacto central del riesgo estratégico. El principal desafío de la gestión del riesgo estratégico, en consecuencia, es mantener la rentabilidad de la entidad en un entorno cambiante mediante la participación en una estrategia empresarial sostenible.

Pero ¿qué es rentabilidad? ¿dónde fijar el límite?



- **Podría ser una desviación frente a la rentabilidad aceptable por el Directorio.** La política de gestión del riesgo estratégico debería incluir una límite a la desviación respecto al presupuesto que se considerase dentro del marco de apetito de riesgo.
- En este sentido, fijar un límite en cero implicaría la posibilidad de pérdidas ya que cualquier acción para corregir la desviación se tomaría tiempo después. Las acciones correctivas se toman bien por comparación con competidores bien cuando se materializan desviaciones importantes frente al presupuesto.
- Por su parte, el BIS considera la falta de rentabilidad como el mayor síntoma de una entidad débil y establece que el límite de la rentabilidad se encuentra por encima de cero (Orientaciones para identificar y hacer frente a bancos en dificultades, 2015).

# La pérdida de rentabilidad como límite

La rentabilidad sobre el capital por debajo del coste de capital

Otra forma de evaluar el límite de la rentabilidad de los bancos es comparando el rendimiento sobre el capital (ROE) con el coste de capital (COE), definido como el ROE mínimo requerido por los accionistas.

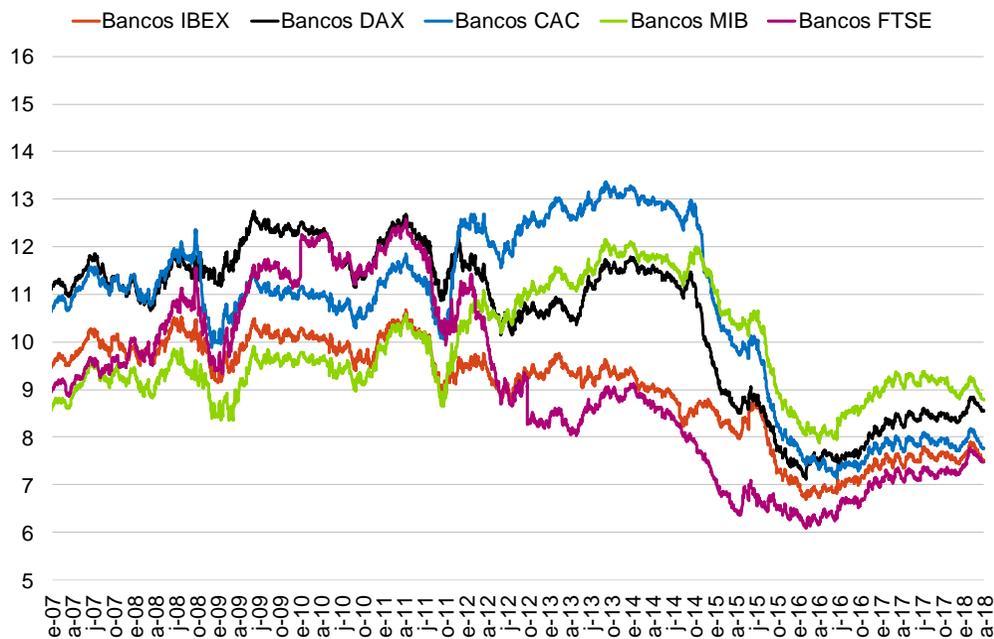
La entidad es menos atractiva para los accionistas cuando el ROE es menor que el COE. Si el ROE cae por debajo del COE, dará lugar a una situación en la que los accionistas no están dispuestos a invertir porque no se alcanza el ROE requerido. El COE es, por lo tanto, una herramienta útil para determinar el límite de rentabilidad.

ROE y COE de la banca cotizada europea (%)



Sources: Bloomberg, Datastream, Consensus Economics, ECB calculations.

COE por índices europeos (%)

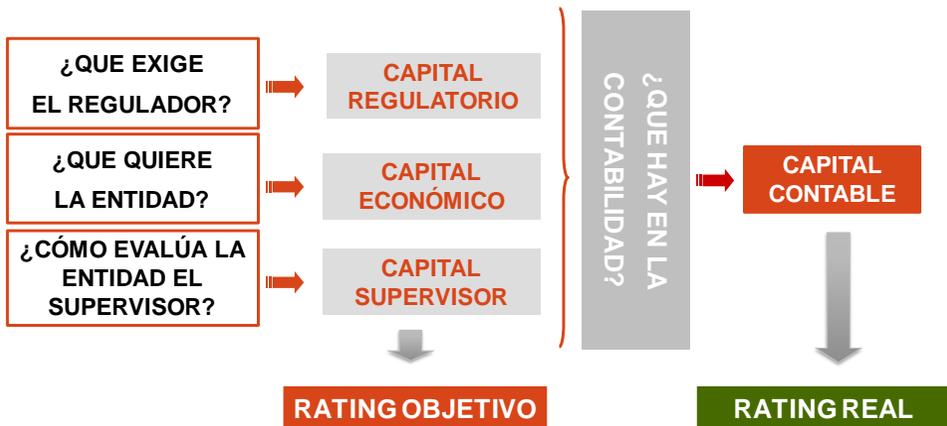


# Capital económico por riesgo estratégico

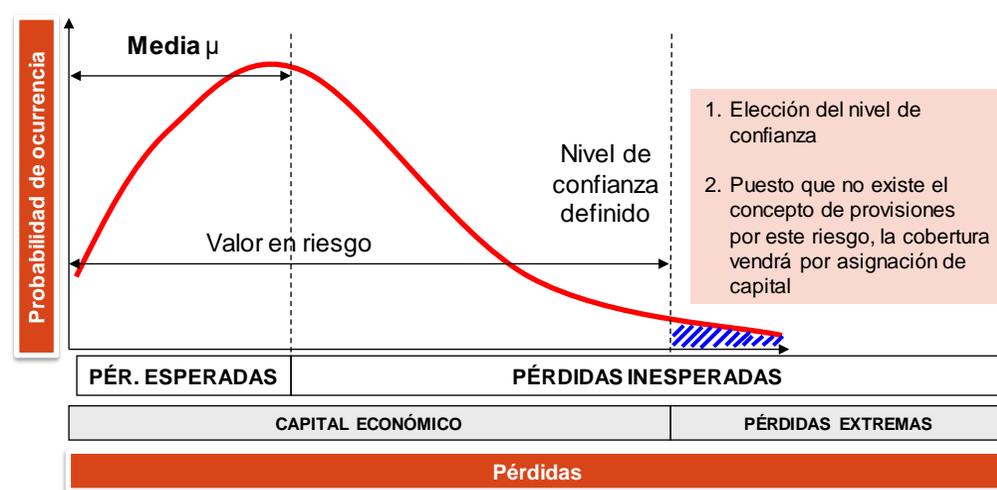
La definición generalmente aceptada de capital económico es el capital disponible para absorber las pérdidas inesperadas que un banco puede enfrentar con un determinado nivel de confianza (o rating objetivo).

El capital económico se considera una buena herramienta para cuantificar la exposición total al riesgo de una empresa que puede ayudar a garantizar que la actividades se mantengan dentro de los límites de riesgo aceptables.

## Distintos niveles de capital



## Función de pérdidas por riesgo estratégico



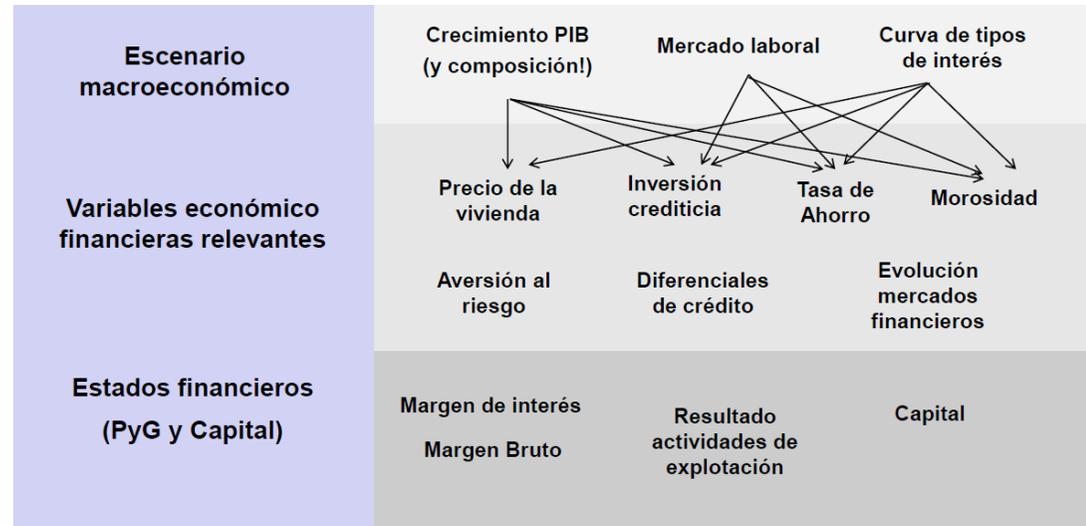
1. Elección del nivel de confianza
2. Puesto que no existe el concepto de provisiones por este riesgo, la cobertura vendrá por asignación de capital

**El colchón de capital económico por riesgo estratégico, por tanto, se podría definir como el importe a mantener por la entidad para hacer frente a una reducción inesperada de ingresos consecuencia de un evento de riesgo estratégico**

# Capital económico por riesgo estratégico

## Opiniones al respecto

- Muchas instituciones que reportan capital económico para riesgo estratégico estiman los valores usando revisando sus competidores directos, mediante análisis basados en escenarios o utilizando métodos estadísticos o estocásticos.
- Algunas instituciones, sin embargo, consideran el capital económico para riesgo estratégico como el coste de la liquidación.
- Por otro lado, no todas las entidades tienen claro la necesidad de un colchón de capital por riesgo estratégico. Incluso se considera un colchón extra de capital puede tener un efecto perjudicial en el ROE.



# Capital económico por riesgo estratégico

## Estimación del capital económico por riesgo estratégico

- El BIS sostiene que los supervisores deben evaluar la rentabilidad desde el punto de vista del futuro y deben incluir alertas tempranas en la evaluación del modelo de negocio.
- El capital económico para riesgo estratégico se puede estimar, en consecuencia, aplicando diferentes modelos:



# Capital económico por riesgo estratégico

## Estimación del capital económico por riesgo estratégico

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<b>ESCENARIOS DETERMINISTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ajusta a eventos concretos que se desean analizar                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Permite generar escenarios específicos que se adaptan a las vulnerabilidades identificadas en la entidad</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incapacidad de evaluación de probabilidad de ocurrencia</li> <li>Dependencia de análisis / seguimiento / conocimiento macro                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de homogeneidad entre entidades</li> </ul> </li> </ul>
<b>ESCENARIOS ESTADÍSTICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite evaluar shocks determinados sobre las variables macroeconómicas</li> <li>Permite obtener la probabilidad de ocurrencia de los mismos (en base a experiencia histórica)</li> <li>Capacidad de explicar la traslación entre variables en función del modelo desarrollado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor flexibilidad de generación de escenarios que en los escenarios deterministas</li> <li>Condicionado por la historia y las interacciones observadas</li> </ul>
<b>ESCENARIOS ALEATORIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor capacidad de simulación de escenarios distintos</li> <li>Capacidad de estimación de su probabilidad de ocurrencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor capacidad de explicación de los efectos</li> <li>Condicionado parcialmente por la historia y las interacciones observadas</li> </ul>



# GRACIAS